groupement des acteurs et responsables de formation

L'innovation pédagogique

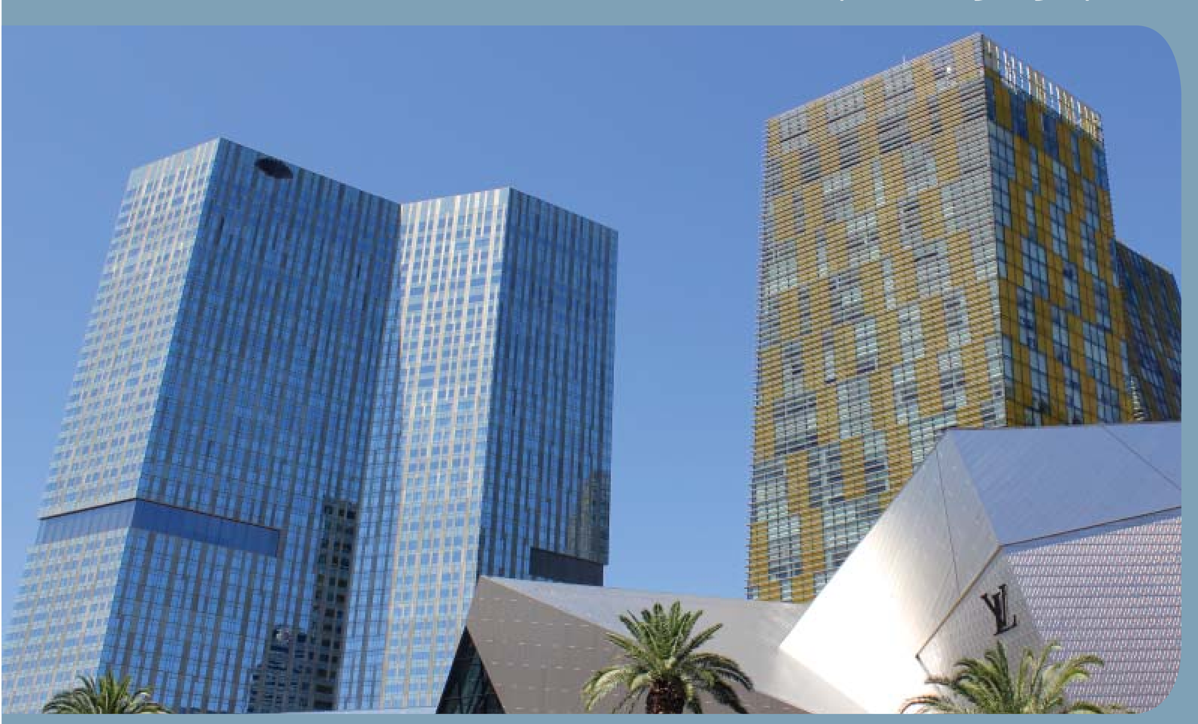


collection études du garf

Décembre 2013

groupement des acteurs et responsables de formation

L'innovation pédagogique



collection études du garf

décembre 2013



85 rue du dessous des berges 75013 Paris
tél. 01 42 61 34 44
fax. 01 42 60 09 90
www.garf.asso.fr
garf@garf.asso.fr

sommaire

- Avertissement
- Introduction
- I. Qu'est-ce qui change ?
  Les « trois V » de l'environnement : le volume, la vitesse et la visibilité.
  - 1.1 Le volume d'informations
  - 1.2 La vitesse d'obsolescence
  - 1.3 La visibilité
- II. L'innovation dans l'ingénierie pédagogique
  - 2.1 Le séquençage
  - 2.2 La médiologie de la formation
  - 2.3 La théâtralisation de la formation
- Conclusion



remerciements

Etude réalisée par Stéphane Diebold, Président du groupe Paris Ouest.

Je tiens à remercier l'ensemble des garfistes qui tout au long de mes cycles de conférences ont nourri cette étude par leurs remarques et la bienveillance de leur accueil.

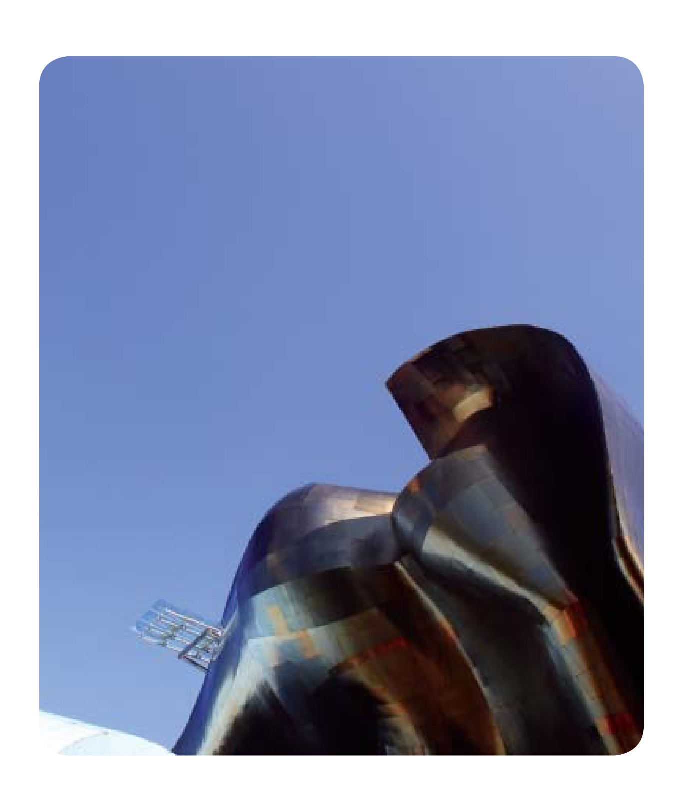
La prospective n'est jamais facile surtout quand il s'agit de parler d'avenir.

Bonne lecture à tous.

Graphiste : Florence Farrugia [www.circonstance.com]
Régie publicitaire : Odyssey [+33 1 55 33 51 50]
Photos : Alexia LECLERC - Assistante GARF
Impression : H2OPrinting

Avertissement

Cette étude a pour objet de proposer une cartographie parmi tant d'autres sur l'innovation pédagogique, mettre en ordre le foisonnement de l'innovation autour d'une cohérence, une carte pour que chacun puisse trouver son chemin. Bien évidemment, il ne s'agit en rien d'une proposition exhaustive compte tenu du format limité d'une étude. Bien des domaines manqueront, mais cette étude a été construite pour que l'on puisse ajouter à son architecture de nouveaux faisceaux, c'est sur le principe de l'arbre à savoir que j'aimerai proposer cette étude ouverte, ouverte à la conversation où chacun peut apporter sa contribution pour développer un début de savoir collectif. L'ambition de cette étude est d'être une première pierre, pour qu'ensemble nous construisions un édifice qui nous ressemble. Alors bonne lecture et à vos claviers...



amaé conseil



Oser les ateliers de co-développement

Développer un lien durable

- Co-opérer pour construire efficacement
- Valoriser les expériences en les croisant
- Transformer l'expérience en méthode
- Développer la transversalité
- Partager les compétences

contact@amae-conseil.fr - www.amae-conseil.fr
4, rue Pierre Brossolette - 92130 Issy-les-Moulineaux - 01 46 38 24 69

▪ Introduction

Parler d'innovation en pédagogie n'est pas une chose facile, cela nécessite deux détours conceptuels, savoir ce que l'on appelle une innovation et ce que l'on appelle une pédagogie, sans cela nous serions dans ce que Martin Heidegger appelait le bavardage ou Philippe Muray[1], l'Empire du bien. Ce fameux consensus mou qui conduit une véritable adhésion collective sans objectif commun, adhérer à un collectif qui n'est qu'individuel, l'illusion d'un collectif.

Pour présenter ces détours sur l'innovation de la pédagogie, voici deux aphorismes.

Le premier est que l'invention ne fait pas l'innovation. Il y a plus d'invention qu'il n'en faut. Tout particulièrement avec l'ère des technologies de l'information, chaque jour apporte son lot de fonctionnalité originale, dont on ne sait même pas parfois quelles peuvent en être leur utilité. Un des modèles dominant est de lancer une fonctionnalité pour ensuite laisser la communauté construire les usages qui peuvent y afférer. Luc de Brabandere[2], spécialiste de l'innovation, fait remarquer que Sony, le fondateur du walkman, avait tous les brevets pour lancer l'IPod, idem pour Nokia et le BlackBerry, et pourtant ils ne l'ont pas fait, pourquoi ? Parce qu'une invention ne fait pas l'innovation, c'est la socialisation de l'invention qui fait l'innovation.

« Il s'agit d'une transformation, d'un changement effectif et pas seulement l'idée ou le projet de changement. »
CHARLIER Bernadette et PERAYA Daniel, Technologie et innovation en pédagogie : dispositifs innovants de formation pour l'enseignement supérieur, 2003, De Boeck.

Une organisation peut toujours favoriser la créativité mais il n'y a innovation que si elle transforme le potentiel en réalité économique et sociale.

L'innovation est, par définition, sociale. Créer une organisation innovante, c'est organiser des *« routines innovantes »* pour reprendre le terme de Pierre-Jean Benghozi. Le problème n'est pas d'avoir des idées, voire même la bonne idée, mais de construire une culture capable de réaliser le changement, transformer l'idée en réalité sociale.

Le second aphorisme est que la pédagogie ne fait pas l'apprentissage… elle fait au mieux un apprentissage. Apprendre est vital à l'homme, l'homme est un animal apprenant, il s'ajuste en permanence à l'environnement. L'adaptabilité est la clé de sa survie.

« Arrêter d'apprendre, c'est arrêter de vivre »
DESBIENS Daniel, Maximes d'aujourd'hui, 2008, Éditions Desbiens Daniel

L'homme est ontologiquement un apprenant. Mais, il ne faut pas confondre, apprendre et former. Si apprendre est un verbe d'action, action de l'homme qui agit, on dit être formé, forme passive de l'action, soumis à la formation par le social. La formation est un apprentissage socialisé. Le corps social produit plus ou moins consciemment un standard à reproduire, la fameuse reproduction de Pierre Bourdieu, reproduction sociale, sociétale, de performances, voire entrepreneuriales.

La pédagogie est un chemin. Etymologiquement, la pédagogie est composée de *« l'enfant »*, et, de *« conduire, mener, accompagner, élever »*. Faire que les sachants accompagnent les apprenants. Ce qui permet à Odon Vallet d'écrire ce très beau texte sur le pédagogue :

« Le pédagogue (païdagôgos en grec, paedagogus en latin) était l'esclave chargé de mené (ageïn) l'enfant ou l'adolescent de son domicile à l'école. Il guidait ses pas, partageait ses jeux et sa conversation. En conduisant son petit maître, il lui apprenait à se conduire. S'il n'était, officiellement, ni professeur ni éducateur, son rôle éducatif n'était pas niable et il devait protéger le fils de la maison des dangers de la rue. »

> (1) MURAY Philippe, Essais, 2010, Les belles lettres
> (2) DE BRADANDERE Luc et MIKOLAICZAK Annie, Le plaisir des idées, la pratique de la créativité en entreprise, 2013, 4° Edition, 2013

Le pédagogue est un protecteur, facilitateur, médiateur,… le transmetteur pour former, formater le *« petit maître »* dans son rôle social. La pédagogie est l'art ou la science de la transmission d'une performance sociale.

L'innovation pédagogique peut prendre deux voies qui correspondent à deux périodes de son histoire. L'évolution de la pédagogie peut se rigidifier sur des savoirs de bases, une logique d'approfondissement, d'expertise qui peut aller jusqu'à la fossilisation et le dogmatisme, comme ce fut le cas pendant la Renaissance :

« La Renaissance, avec ses nombreux emprunts, de termes grecs, renoue avec le pédagogue et sa triste réputation d'endoctriner sectaire ou de réputation borné. (..) Le pédagogue devient la figure honnie du petit maître obtus, débitant des humanités, soldeurs de déclinaisons.[3] »

D'où, ce fameux texte de Victor Hugo qui associe pédagogie et haine :

« Marchands de grec ! Marchands de latin ! Cuistres !
Dogues ! Philistins ! Magisters !
Je vous hais, pédagogues !
Car, dans votre aplomb grave, infaillible, hébété,
Vous niez l'idéal, la grâce et la beauté !
Car vos textes, vos lois, vos règles, sont fossiles !
Car, avec l'air profond, vous êtes imbéciles !
Car vous enseignez tout, et vous ignorez tout !
Car vous êtes mauvais et méchants ![4]»

Le pédagogue est *« bête »* et *« méchant »*, qu'est-ce que cela veut dire en pédagogie ? Face à un environnement qui bouge, la pédagogie s'enferme sur elle-même, se fossilise autour d'un savoir, emprunte d'un savoir qui n'est plus.

L'innovation pédagogique peut prendre une autre voie plus positive comme au milieu du XIX° siècle.

« La réhabilitation du pédagogue correspond aux débuts de l'instruction publique : comme le pédagogue antique menait l'enfant de la maison à l'école, le pédagogue moderne le conduit de sa nature familiale à la culture scolaire. Ce passage difficile, surtout dans les campagnes qui sont des friches culturelles, exige une mise à niveau. Alors le professeur reste sur sa chaire, vestige cathédrale des hautes vérités, le pédagogue descend de l'estrade, se penche sur les cahiers, s'incline devant le progrès.[5]»

L'innovation pédagogique rime alors avec progrès social. Comme quoi parler d'innovation pédagogique est un début plus qu'une synthèse. L'angle de cette étude est de réfléchir sur ce qui a changé dans l'innovation pédagogique. Alors qu'est ce qui a changé ? Ce qui changé, c'est le changement. L'idée de changer en formation, qui est par essence le lieu de la trans-formation n'est pas en soi une découverte, ce qui change c'est la nature du changement, pour paraphraser Edgar Morin, le changement du changement. Le changement c'est maintenant. Et tenter de proposer une cartographie du changement permet pour paraphraser Sénèque, de dégager non pas une bonne pédagogie mais de dégager une direction à suivre.

Le changement tient à l'évolution même de l'environnement de la formation, c'est ce que nous verrons dans une première partie avec la présentation des *« 3V »*. Et pour favoriser l'industrialisation de la formation, nous présenterons dans une seconde partie la nouvelle cartographie de l'ingénierie pédagogique.



> (3) VALLET Odon, Le pédagogue est un esclave, in Mots, décembre 1999, n° 61, L'école en débat, p. 158
> (4) HUGO Victor, A propos d'Horace, 1857, Œuvres complètes, Poésie, Tome V, Les contemplations I, Alexandre Houssiaux Editeurs, Paris, page 57
> (5) VALLET Odon, Le pédagogue est un esclave, in Mots, décembre 1999, n° 61, L'école en débat, p. 159

▪ I. Qu'est-ce qui change ? Les « trois V » de l'environnement : le volume, la vitesse et la visibilité.

La pédagogie est en mutation, s'agit-il d'une évolution ou d'une révolution qui fait dire à certains qu'il s'agirait d'une neopédagogie ? Si tout le monde accepte que le monde bouge, reste à savoir, qu'est-ce que cela signifie ? Qu'est-ce qui bouge vraiment ? Et, dans cette nouvelle cartographie du mouvement comment construire son chemin ? En matière de savoir, l'homme qui sait, l'Homo sapiens, ou qu'il sait qu'il sait, l'Homo sapiens sapiens, laisse la place à un Homo sapiens erectus, l'homme qui sait qu'il change, et demain peut-être l'Homo erectus erectus. L'homme qui change son changement. Et ce processus devient paradigme avec la montée en puissance de l'impermanence. Héraclite vient concurrencer Parménide sur ces propres terres... Alors qu'est-ce qui change ?

1.1 Le volume d'informations

The economist avait calculé qu'en 2006 la production mondiale de données était de 150 Eo (Exaoctets), en 2011, elle était de 1 200 Eo. Suivant les mêmes critères, on peut considérer que la production serait de 26 000 Eo en 2012. Sans entrer dans le débat inhérent aux modalités de calcul, force est de constater que l'information est pléthorique et que le mouvement est tendanciellement exponentiel.

« Trop d'informations tue l'information.[6]»

Comment traiter une telle somme ? En France, il existerait entre 15 et 20 millions de blogs (hors Skyrock), et certains sont des pépites de savoir, comment faire pour savoir tout ce qui se dit sur un sujet précis ?

L'inflation de l'information n'est pas une chose nouvelle.

« Les premières craintes de Gessner sont apparues peu après qu'il se soit mis en tête de dresser la liste de tous les ouvrages disponibles au 16e siècle — une liste publiée ensuite sous le nom de Bibliotheca Universalis. Au 18e siècle, la multiplication des journaux souleva le même genre d'inquiétudes, et en France, Malesherbes s'insurgeait contre cette nouvelle mode de s'informer en lisant les nouvelles, soutenant que cette pratique menait à l'isolement social et mettait en péril les bienfaits spirituels que permettait l'instruction à l'église. Cent ans plus tard, alors que l'alphabétisation était devenue indispensable et que l'on construisait des écoles un peu partout, ce fût au tour de l'éducation, soi-disant contre nature et dangereuse pour la santé mentale, d'être répudiée. Un article de 1883 paru dans le journal médical le Sanitarian, affirmait que les écoles « épuisent le cerveau ainsi que le système nerveux des enfants avec des études trop complexes, et ruinent leur corps en les gardant enfermés trop longtemps.» A la même époque, les médecins pensaient que des études trop longues et trop compliquées étaient une des causes principales de la folie.

L'arrivée des premières radios a vu naître une nouvelle crainte: on accusait la technologie sans-fil de détourner les enfants de la lecture et de diminuer leurs performances scolaires, des activités qui étaient alors considérées à nouveau comme saines et convenables. En 1936, le magazine musical Gramophone signalait que les enfants avaient maintenant « pris l'habitude de partager leur attention entre la routine quotidienne de leurs devoirs et l'irrésistible émoi provoqué par le haut-parleur », et que les programmes radiophoniques déréglaient l'équilibre de leurs esprits facilement excités. La télévision non plus n'a pas échappé à la chasse aux sorcières : Elle Wartella, historienne des médias, note que « ses détracteurs étaient inquiets de la façon dont la télévision pourrait mettre en péril la radio, la conversation, la lecture, et le modèle familial de l'époque, et aboutir à une vulgarisation accrue de la culture américaine.[7]»

> (6) MANERE Noël, La dictature de l'audimat, 1988, La découverte
> (7) BELL Vaughan, Fuyez les livres, fuyez l'école, fuyez Facebook, une histoire des craintes suscitées par la technologie, de l'imprimerie à Facebook, 23 février 2010, www.slate.fr/story/17675/fuyez-les-livres-fuyez-lecole-fuyez-facebook

De Conrad Gessner à Elle Wartella, on retrouve ce qu'Anaïs Saint-Jude[8], Directrice du programme BiblioTech de l'Université de Stanford, a fait un travail intéressant sur la surabondance d'information et le sentiment d'être submergé par la masse d'information.

L'ecclésiaste pensait qu'il existait trop de livres dans le monde. A la Renaissance, avec la découverte de textes anciens, Erasme, disait aussi qu'il y avait beaucoup trop de livres qui disaient des bêtises, idem pour René Descartes ou Théophraste Renaudot. Voltaire se plaignait de la quantité pléthorique de courrier qu'il recevait dès le matin il dictait des lettres, rien de nouveau.

« L'homme craint le trop-plein d'informations depuis toujours, et chaque génération essaie d'imaginer les conséquences que pourrait avoir la technologie sur nos esprits et nos cerveaux. D'un point de vue historique, ce qui est frappant, ce n'est pas l'évolution de ces préoccupations sociales, mais au contraire leurs similitudes d'un siècle à l'autre, au point où lorsque ce discours refait inéluctablement surface, seule sa forme a changé, mais le fond est resté le même.[9]»

Si l'on regarde le trop-plein d'informations de Conrad Gessner, il a été à l'origine de l'invention de l'imprimerie. Avant l'imprimerie, on estimait qu'un copiste était capable de copier par jour entre trois et quatre feuilles, si l'on tient compte de son espérance de vie et du nombre de jours chômés, sa production durant sa vie correspondait à cinq ou dix Bibles complètes. On comprend mieux d'ailleurs pourquoi ce sont les livres sacrés qui sont devenus le cœur du savoir, et une herméneutique comme pédagogie. Avec l'imprimerie, on pouvait en deux ou trois jours produire la même quantité qu'un copiste durant toute sa vie. La conséquence est que l'inflation des livres permettait la diversification des livres et de la pensée. L'inflation de la production a créé un nouveau paradigme pédagogique, une renaissance culturelle, confrontation des idées, une éthique de la discussion dirait Jünger Habermas. Et aujourd'hui, qu'est-ce que cela peut changer ?

L'entreprise, et encore moins l'individu, ne peut plus maîtriser complètement un savoir. Il ne s'agit plus comme le disait Aristophane de remplir un vase, car le vase est sans fond et que si l'on veut éviter de connaître le même sort que les Danaïdes avec l'enfer de la connaissance, il ne s'agit plus tant de vouloir remplir ce vase que d'apprendre à surfer sur la connaissance. Saisir la connaissance au moment où on en a besoin, réinterroge l'aphorisme de Roland Barthes avec son droit à l'ignorance, que l'on pourrait enrichir d'un devoir d'ignorance, apprendre à ne pas saturer son savoir, un nouveau rapport au savoir.

C'est l'effet papillon, ce symptôme décrit par Edward Lorenz, en 1972, le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut provoquer une tornade au Texas. Or comme il n'est pas possible de connaitre tous les battements d'ailes de tous les papillons, la connaissance ne permet plus la prévision avec des modèles classiques, reste à développer des comportements opportunistes, saisir les opportunités. La théorie des signaux faibles, Olivier Mevel[10] considère que des informations partielles et fragmentaires sont porteuses d'un ordre potentiel. La bonne réaction stratégique est la veille, se tenir en attention sur les innovations pédagogiques qui construiront l'avenir de l'apprendre en entreprise.

On peut constater que veiller n'est pas apprendre, sur-veiller comme sur-apprendre. Sandra Enlart et Olivier Charbonnier propose le scanning :

« Notre problème du savoir n'est pas l'information mais sa surabondance. Les stratégies par rapport à un bien surabondant ne peuvent être les mêmes que celles qu'on a toujours connues par rapport à un bien rare.
Apprendre aujourd'hui et plus encore demain sera d'abord apprendre à trier. Le scanning est bien une capacité mentale de tri et d'évaluation tout à fait remarquable quand elle est maîtrisée. Mais elle n'est remarquable que quand elle est en partie inconsciente. Le paradoxe de ces modes d'apprentissage que nous évoquons – détournement ou scanning – c'est qu'ils reposent en grande partie sur des mécanismes inconscients.[11]»

Face à l'enjeu, il y a un nouveau champ d'exploration de nouvelles formes de savoirs avec l'apprentissage inconscient[12], apprendre à l'insu de son plein gré. La posture de l'apprenant autonome et volontaire réinterroge fondamentalement le rôle de la formation, et revient alors en écho des mots comme dressage, endoctrinement,… qui nous ramène à l'époque où la formation était *« l'allier objectif de l'oligarchie industrielle et financière ».* Assurément l'éthique est en question mais la porosité des frontières est déjà posée et l'enfermement ne saurait être une réponse. Il s'agit de construire un chemin entre

> (8) 13 octobre 2012 Place de la Toile, www.franceculture.fr/player/reecouter?play=4517607
> (9) BELL Vaughan, Fuyez les livres, fuyez l'école, fuyez Facebook, une histoire des craintes suscitées par la technologie, de l'imprimerie à Facebook, 23 février 2010, www.slate.fr/story/17675/fuyez-les-livres-fuyez-lecole-fuyez-facebook
> (10) CAHEN Philippe, Signaux faibles mode d'emploi, Eyrolles, 2010
> (11) ENLART Sandra et CHARBONNIER Olivier, Faut-il encore apprendre ? 2010, Tendances psy, Dunod, p.120
> (12) NACCACHE Lionel, Le nouvel inconscient : Freud, le Christophe Colomb des neurosciences, 2006, Odile Jacob, 2009

les opportunités formatives qui se présentent devant nous et les choix sociétaux que le collectif est prêt à porter. Apprendre l'anglais inconsciemment présente bien des avantages…

Une autre approche, sans être en opposition, serait celle de Dominique Annet qui consiste à revenir à des techniques de tri pour utiliser de l'information utile, hiérarchiser les priorités entre les informations et les formations *« accessoires »* ou *« adéquates »*.

« L'information doit être organisée pour être trouvée par la bonne personne au bon moment.[13]»



Les sachants redeviennent des bibliothécaires, gardiens des savoirs, architectes des savoirs, pour permettre une individualisation voire une personnalisation à l'accès aux savoirs. La question alors est de savoir s'il s'agit de préserver des savoirs anciens ou de construire des savoirs nouveaux. On le voit le flot d'informations réinterroge les définitions de la formation et les définitions nouvelles ont du mal à trouver une place stable dans un monde qui bouge. Tout un travail qui sort du cadre de cette étude.

Concrètement, qu'est-ce que cela signifie pour l'innovation pédagogique ? Faire de la veille pour mettre en perspective l'innovation pédagogique.

Prenons l'exemple d'un signal faible, peut être fou, pour l'innovation pédagogique, les Google Glasses (www.google.com/glass/start/what-it-does/). Quel est le potentiel de ce signal ? Un signal faible par définition est actuellement non fort pour l'innovation. Une publicité pour les lentilles en réalité augmenté nous propose une application des potentiels (www.ufunk.net/techno/sight-augmented-reality/). Le pédagogue dans sa recherche d'efficacité se doit de prendre en compte les Google Glasses pour envisager les potentiels pédagogiques.
Faisons travailler notre imagination : prenons le cas d'un apprenti cambrioleur qui tente de fracturer une serrure qu'il ne connait pas.

Comment les Google Glasses peuvent-elles l'aider ? Grâce à ses Google Glasses, ou son Smartphone (les lunettes Google sont connectées au Smartphone), l'apprenant peut interroger son outil qui identifiera automatiquement le type de serrure par une application de reconnaissance visuelle ; les Google Glasses pourraient sélectionner la vidéo ad hoc sur Youtube ou Dailymotion qui illustre soit le mécanisme soit les gestes nécessaires à l'ouverture de la serrure.
Les Google Glasses peuvent être un support intéressant à l'apprentissage. Mais allons plus loin sur les potentiels, l'apprenant peut très bien télécharger une application de scan de type Kinect, puisqu'il existe aujourd'hui des versions mobiles, pour approfondir son apprentissage.
Avec l'analyse in live des mouvements de l'apprenant, les Google Glasses pourraient guider sa gestuelle, sur le fait par exemple, qu'ils n'appuient pas assez le crochet. Ce qui est assez exceptionnel, c'est que la traçabilité peut avec un bon algorithme être intelligent, autrement dit, apprendre de l'histoire de notre cambrioleur amateur, et calculer son geste en tenant compte des spécificités de l'apprenant comme son âge, son poids, ses problèmes médicaux,… une véritable industrialisation de la personnalisation. Il est fort à parier que toutes les formations de gestes et postures professionnelles, pourraient être fortement intéressées par ce type d'objet, à un prix aujourd'hui encore un peu cher autour de 1 500 € mais demain très accessible. Si les lunettes posent problème, il y a la montre bracelet comme alternative avec des technologies comparables. Si l'on rajoute la montée en puissance du Quantify myself, l'auto-apprentissage prendrait une toute autre réalité. Enfin, la traçabilité, chère à la formation, se calcule au millième, une précision jamais atteinte… et tout cela individuellement.

> (13) ANNET Dominique, le B.A. ba de la communication actuelle : lorsque « trop d'information tue l'information », 2009, www.abci.org/redactuel/articles-2009/baba-communication

Alors, les Google Glasses, signal faible ou signal fort ? Signal à suivre ou à ignorer ? Lorsque l'on sait qu'elles sont une illustration d'un mouvement beaucoup plus vaste celui de la réalité augmentée, cela devient difficile à mépriser. Et la France possède de beaux hot-spots comme le salon international du Laval Virtual (www.laval-virtual.org) *qui en est à sa quinzaine édition en 2013.*

Les signaux faibles sont pléthoriques. Par exemple, que dire des MOOC (Massive Open Online Courses), ces cours en ligne ouverts et massifs ? Les MOOC sont une véritable révolution dans la formation initiale, qu'en sera-t-il pour la formation continue ? Sans proposer une archéologie de leur émergence, Ils sont nés en 2001, au MIT, avec son fameux OpenCourseWare (ocw.mit.edu/index.htm), mais ce n'est qu'en 2008 qu'ils se sont massifiés avec l'Université de Stanford (online.stanford.edu/). Cette massification donnera naissance à une plateforme Coursera (www.coursera.org/) en 2012 avec plus de 4 millions d'apprenants et 415 cours avec des cours, des vidéos, des exercices, des quizz, des classes, des programmes, dans les sciences humaines, les mathématiques, le business, l'informatique et bien d'autres, créer par 62 universités de 16 pays,… et tout ceci, gratuitement. La pédagogie des MOOC tout d'abord descendante sur le modèle des chaires devient aujourd'hui interactive, de pairs à pairs, ce qui fait dire à certains que l'on est entré dans l'ère des Social MOOC. Les appellations se cherchent. Ils proposent même des certificats, selon des modalités qui vont de la simple évaluation en ligne, à l'évaluation entre pairs, l'évaluation par les établissements partenaires, ce qui ouvre voie au diplôme. La nouveauté est que l'on peut gratuitement avoir des certificats des universités et écoles les plus prestigieuses au monde. Cela n'est pas neutre dans l'employabilité des collaborateurs. Un certificat de l'Université de Stanford ne vaut-il pas un diplôme d'une modeste école d'ingénieur ou de commerce régionale ? Et tout cela gratuitement ! Un nouvel écosystème apprenant émerge qui est particulièrement bien adapté à la volonté d'individualisation des formations. Cela aura-t-il un impact sur les entreprises ?

Pourquoi payer une formation (les tarifs sont ceux d'un des leaders français de la formation professionnel à partir de son site internet) finance pour les non financiers 1 750 € HT pour 3 jours de présentiel, alors qu'on peut avoir une formation similaire d'une grande université gratuitement, et que dire d'un master à 12 950 € HT, le prix du diplôme ?

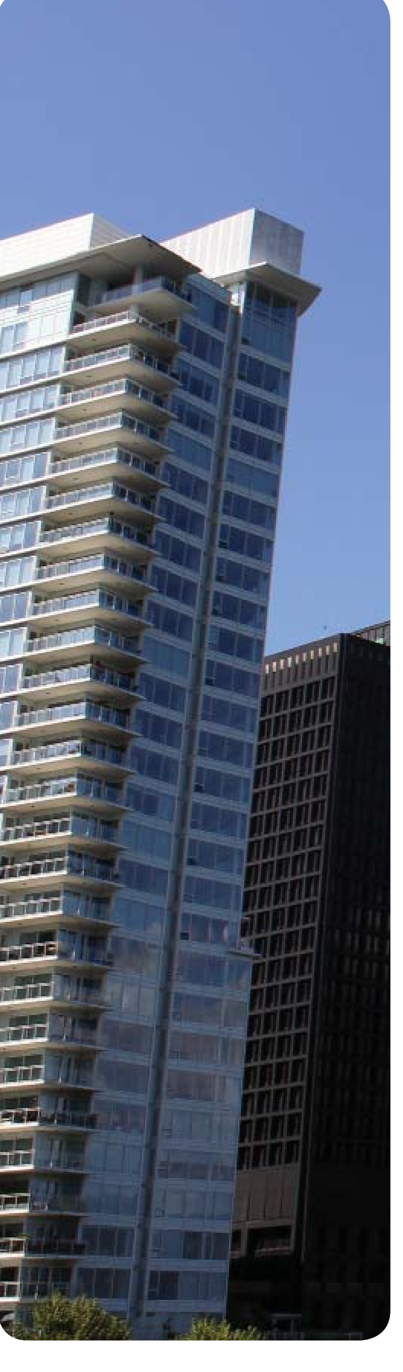
On peut critiquer la pédagogie des MOOC mais assurément, elle se construit, Coursera a été lancé en 2012, mais la pédagogie collaborative, multicanal, mobile, présente bien des avantages que le présentiel ne présente pas. Les responsables de formation devront interroger leur pratique soit pour profiter des externalités qui leur sont proposées, soit pour devenir eux-mêmes producteurs de MOOC en utilisant les plateformes existantes. Le gratuit ouvre des opportunités nouvelles qui sont autant de potentialités pour les entreprises qui choisiront de les déployer. Le déploiement souffre encore d'un frein de taille, les MOOC francophones sont encore assez peu disponibles, mais avec le coup marketing de Stanford et le coût que cela représente, ce décalage ne devrait pas durer.

Les outils se mettent en place. Google prend le train en marche en créant une plate-forme Course Builder (code.google.com/p/course-builder/). Il s'agit d'une démocratisation du e-learning qui est proposée à la communauté des développeurs, l'outil est proposé en open source et selon son habitude Google propose aux développeurs de créer et de faire évoluer le produit et les usages selon un modèle de crowdsourcing. Et pourquoi pas un e-learning gratuit pour les apprenants ? La question absurde, il y a quelques années prend toute son actualité avec les MOOC, une véritable formation populaire où l'argent ne compterait plus pour les apprenants. Facebook l'a bien fait dans le domaine des réseaux et semble-t-il a réussi à faire payer le gratuit… et pour l'apprenant, qui est notre propos, le e-learning est d'entrée social learning, ce qui est particulièrement intéressant pour la pédagogie qui devient de pairs à pairs.

Enfin, pour terminer cette liste ouverte des pistes possibles pour veiller à l'innovation pédagogique, on pourrait parler des agents intelligents ou les Agents Assistants Personnels. Ils sont dit intelligents dans le sens où ils sont capables de prendre des initiatives sans l'aval préalable de l'humain. L'agent apprend des habitudes de son utilisateur et adapte ses solutions à ses attentes. Les agents sont apprenants dans ce qu'on appelle le Machine learning. Qu'est-ce que cela change ?

Cela pourrait prendre la forme de MACH (My Automated Conversation coacH) du MIT, présenté à la conférence UbiComp de septembre 2013 (www.youtube.com/watch?v=l3ztu9shfMg&feature=youtu.be), pour développer des compétences professionnelles comme un entretien ou toutes autres pratiques. MACH peut prendre une forme de visage de parole pour simuler les

conversations en face à face. Le créateur Ehsan Hoque propose *« la possibilité d'avoir une sorte de système automatisé afin qu'ils puissent pratiquer des interactions sociales dans leur propre environnement. ... Ils veulent contrôler le rythme de l'interaction, pratiquent autant de fois qu'ils le souhaitent, possédent leurs données»*. MACH analyse les arguments de communication en temps réel mais aussi les micro-signaux de l'interlocuteur : les sourires, les gestes de tête, le volume de la parole et la vitesse, pour caller la réponse la plus pertinente. Ce pédagogue artificiel prévu pour l'employabilité des collaborateurs peut très facilement trouver un usage dans la formation. Et quelle perspective, chacun pourrait avoir son coach ou formateur personnel disponible 24h sur 24 et apprenant de nos attentes… au prix d'un logiciel, qui peut être gratuit… Cela s'inscrit dans une longue série d'expériences issues des agents conversationnels et de la robotique.



Et l'on pourrait pousser plus loin, la prospective avec un des développements possibles de l'interface homme machine, le MtoM (Machine to Machine). La première opportunité est que la machine remplace des fonctions traditionnelles de l'homme, souvent des tâches ingrates et répétitives. Par exemple, la conduite. Google vient de créer un système de pilotage automatique (www.01net.com/editorial/573853/les-google-cars-seront-accessibles-au-grand-public-dici-cinq-ans/), l'expérimentation est un succès, 22 000 km sans accrochage (un Français conduit en moyenne par an 18 000 km), la machine intelligente et communicante est fiable, et demain plus fiable que l'homme. Combien de temps faudra-t-il aux compagnies d'assurance pour effectuer une discrimination positive ? Alors, à terme, pourquoi former à la conduite ? Mais la seconde opportunité est que la machine décide seule : par exemple, si l'on reste sur la Google Car, dès que la voiture communicante s'approche du bureau, la machine prépare le café, augmente la température du bureau,… du cocooning. Et si la voiture fait mine d'avoir un problème, la machine prend la main sur le véhicule pour la réparation sans que le chauffeur ne s'en aperçoive, ou appelle directement le réparateur, le M2M permet d'évincer l'homme de la décision. La machine intervient dans la formation des hommes, il s'agit de créer un écosystème entre les 500 milliards de machines qui commencent à communiquer entre elles, et les 7 milliards d'usagers potentiels. La machine peut former avant le besoin de formation ou anticiper nombre de situations pour éviter qu'elles arrivent, un nouveau rapport qui s'inscrit dans un courant appelé la transhumanité et dont la France est très investie.

Le pédagogue est tenu de faire face à ce flot d'informations pour organiser l'innovation. Le pédagogue devient veilleur pour hiérarchiser les informations disponibles pour les mettre en perspective, redonner du sens à la formation. Reste à construire l'architecture de la veille. Différentes formes d'innovation émergent, les veilleurs, sur le modèle des sociétés savantes dont une des plus anciennes toujours en activité est l'analyse des migrations des oiseaux avec des sociétés qui existent depuis le 18ème siècle. A titre d'exemple, le world water monitoring day a mobilisé 200 000 personnes dans le monde pour l'analyse de la qualité de l'eau. Il s'agit de mobiliser des volontaires, les vigilants, autour d'un programme, mais on peut aller plus loin avec la création de programmes à l'initiative des vigilants, les lanceurs d'alerte[14] pour saisir des signaux faibles qui ne se sont pas encore déployés en signaux forts.

« Simple citoyen ou scientifique travaillant dans le domaine public ou privé, le lanceur d'alerte se trouve à un moment donné, confronté à un fait pouvant constituer un danger pour l'homme ou son environnement, et décide

> (14) CHATEAURAYNAUD Francis et TORNY Didier, Les sombres précurseurs, une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque, 2013, EHESS, Collection En temps et lieux

décide dès lors de porter ce fait au regard de la société civile et des pouvoirs publics. Malheureusement, le temps que le risque soit publiquement reconnu et s'il est effectivement pris en compte, il est souvent trop tard. Les conséquences pour le lanceur d'alerte, qui agit à titre individuel parce qu'il n'existe pas à l'heure actuelle en France de dispositif de traitement des alertes, peuvent être graves : du licenciement jusqu'à la « mise au placard », il se retrouve directement exposé aux représailles dans un système hiérarchique qui ne le soutient pas car souvent subordonné à des intérêts financiers ou politiques.[15]»

La force du groupe pour répondre au volume de l'information et à la gestion du risque, une intelligence collective organisée.

1.2 La vitesse d'obsolescence

Le monde va plus vite, à telle enseigne que certains parlent d'une société de l'immédiat[16] voire une dictature de l'urgence[17]. Tout va trop vite[18]. Hartmut Rosa[19-20] définit la vitesse comme un temps social, qu'il appelle l'accélération. Ce qui est intéressant chez cet auteur est qu'il associe le temps et l'organisation. Il ne s'agit pas de prendre le temps comme une variable universelle sur un modèle taylorien[21], mais de le prendre comme une variable endogène, sur laquelle l'organisation a une prise. L'organisation structure le temps social et cela a des conséquences par rapport à la transmission des savoirs.

Il dégage quatre périodes. La première est celle de la tradition, d'avant la modernité, où les choses ne changeaient pas, il s'agissait de reproduire à l'identique des pratiques des comportements qui étaient ceux des anciens. L'innovation n'a pas lieu d'être. Le deuxième temps est celui de la première modernité, le temps devient générationnel, chaque génération amène une nouvelle vision du monde, l'innovation vient des jeunes, la « young generation », face à la reproduction des anciens. Le troisième temps, la modernité tardive, ou seconde modernité, introduit un temps intragénérationnel où les innovations se font à l'intérieur d'une même génération. C'est la prise en compte des événements de vie personnels dans la vie des organisations avec les mariages, les ruptures, ou toutes autres fractures personnelles. Le quatrième et dernier temps, aujourd'hui, les changements deviennent tellement nombreux qu'il ne s'agit plus de vivre des temps cumulés et accumulés, mais de préparer le changement du changement. Aux États-Unis pour les populations qui ont fait des études supérieures, les statistiques estiment que cette population changera 11 fois de métier dans sa vie professionnelle, il ne s'agit plus d'apprendre un métier mais de préparer son changement, une accélération du rythme de vie professionnelle.

La vitesse nécessite une réaction organisationnelle.

Jacques Attali, comme Président d'une commission à l'Institut Manpower, dans un collège composé de syndicalistes, de patrons et de chercheurs, avait calculé qu'aujourd'hui, la connaissance technique doublait tous les sept ans et qu'en 2030 elle doublerait tous les 72 jours... il reprenait en cela d'autres études, mais en précisant et en quantifiant mieux les enjeux. Il y a une course à la connaissance. Avec 72 jours, les entreprises ne pourront plus garder leur structuration classique centralisée de la formation. Aujourd'hui, si un collaborateur s'aperçoit qu'il est dépassé dans ses savoirs ou ses compétences, il fait la demande à son supérieur hiérarchique, qui transmet au responsable de formation, qui organise la formation soit en inter soit en intra, puis il lance la convocation pour faire venir l'apprenant candidat,… dans les meilleures structures, on a dépassé les 72 jours autrement dit, la formation sera devenu obsolète par rapport à la demande. Comme disait Jean-Louis Servan-Schreiber, tout va trop vite,… à structure égale. Il devient nécessaire d'organiser la réactivité et l'adaptabilité des processus de formation.

C'est d'ailleurs cette tendance qui a initié les politiques d'individualisation de la formation. Si les centres de décision sont trop hauts pour pouvoir réagir rapidement, il s'agit de les rapprocher de la naissance du besoin, autrement dit, de les descendre au plus bas, à sa particule élémentaire, l'individu, circuit des plus courts si l'on fait l'hypothèse que le besoin vient de l'individu. Comme la loi le stipule l'individu porte la responsabilité de sa propre employabilité. Responsabilité lourde d'hypothèses qui sont plus de l'ordre du rêve d'un individu autonome responsable de son propre destin que d'une réalité opérationnelle. Mais après avoir été traité de « *bœuf* » par Frederick Taylor (pour sa force physique sans trop de réflexions) ou de « pigeon »

> (15) Sciences citoyennes, Qu'est-ce qu'un lanceur d'alerte ? Mercredi 10 avril 2013, www.sciencescitoyennes.org/quest-ce-quun-lanceur-dalerte
> (16) JOSEPHE Pascal, La société immédiate, 2008, Calmann-Levy
> (17) FINCHELSTEIN Gilles, La dictature de l'urgence, 2011, Fayard
> (18) SERVAN-SCHREIBER Jean-Louis, Trop vite, pourquoi nous sommes prisonniers du court terme, 2010, Albin Michel
> (19) ROSA Hartmut, L'accélération, une critique sociale du temps, La découverte, 2010
> (20) ROSA Hartmut, Aliénation et accélération, vers une théorie critique de la modernité tardive, La découverte, 2012
> (21) CORIAT Benjamin, L'atelier et le chronomètre, essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse, 1994, Editions Bourgois

par Burrhus Skinner, l'individu redevient, vitesse de réaction oblige, le lieu où se cache un trésor, déverticalisation des structures de formation. La formation a commencé sa mutation d'une structure de l'offre à une structure de la demande. Remettre l'apprenant au centre du processus apprenant nécessite de faire l'effort de le connaître dans une approche quantitative et qualitative, en un mot marketing. Ce n'est pas pour rien qu'émerge aujourd'hui la notion de marketing de la formation. Il parait tout de même étrange que l'on connaisse très précisément le consommateur de yaourt et fort peu le consommateur de savoir.



Le temps et la vitesse ne sont pas que des outils de contrôle dans la logique du chronomètre. Les experts comptables de la formation s'intéressent au thermomètre et non pas au malade. La vitesse est un indicateur de contrôle de gestion, combien de temps l'apprenant passe-t-il à apprendre, cela crée un outil universel de pilotage mais pas une réalité, passer du temps ne fait pas apprendre. Le temps universel n'est pas le temps de l'apprenant, son temps est un temps personnel, subjectif et affectif. La tension du temps est un sentiment du temps. Le sentiment de vitesse est un outil du processus pédagogique. Il s'agit de multiplier les expériences apprenantes. Le repas devient un fast food, la rencontre un speed dating, et la formation ? La tendance est d'en faire plus en moins de temps, passer de « Derrick » à « Person of interest », un rythme d'images plus soutenu pour capter le temps de cerveau disponible. La pédagogie s'accélère. L'apprenant accumule le nombre d'expériences apprenantes, ce qui augmente l'intensité de l'apprendre. Les apprenants ne veulent plus attendre, ils veulent tout et tout de suite, la formation en temps réel. Il y a une injonction à l'immédiat, et l'IT légitime cette pression.

« La révolution numérique est tellement rapide que même ceux qui ont un peu d'avance sont en retard.[22]»

Ce n'est pas sans poser nombres de questions, quel est le temps de la formation ? Dans certains secteurs d'activité, l'IT notamment, le turn-over des produits est tel que la formation n'arrive plus à suivre… les vendeurs découvrent le produit en même temps que les clients, la formation préalable perd son sens… et l'apprentissage in live, prend tout son sens. Quel est alors le temps de la formation ? A quel moment apprendre dans un monde qui va si vite ? Avec l'immédiateté, c'est ramené l'action d'apprendre à l'immédiateté, au moment de l'agir ? Dans notre exemple IT, comment former à l'argumentaire produit, sachant que le temps de la formation l'argumentaire deviendra obsolète ? Vaut-il mieux être formé ou connecté l'apprenant, former ou informer ? La meilleure formation ne serait-elle pas une borne wifi ? Jeremy Rifkin considère que la connexion sera le nouveau pouvoir de la connaissance, alors, la fracture numérique supplante la fracture formative… les frontières et les définitions sont réinterrogées par la vitesse.

Prenons, un exemple, la vitesse réinterroge la place de l'expertise dans l'entreprise. Qui sont les experts ? Etymologiquement parlant, l'expertise est ce qui a été éprouvé, expérimenté, ce qui a fait ses preuves. L'expert est le gardien de la mémoire de l'entreprise, celui qui sait d'où l'on vient et celui qu'on interroge pour savoir où l'on va. Aujourd'hui, que peut-on dire des experts de l'expertise ? Un expert n'est pas simplement un encyclopédiste, une mémoire, c'est aussi une personne capable de choisir la donnée utile au moment où le besoin est là. Contrairement à l'idée reçue il ne s'agit pas tant de capitaliser des informations, d'apprendre par cœur, que d'apprendre avec cœur. Donner du sens à l'information, hiérarchiser les informations. Aujourd'hui, le volume et la vitesse d'informations font que l'expert, celui qui sait est en crise, certains en font un modèle avec la fin de l'autorité, la fin des clercs. L'évanescence de l'expertise propose des modèles nouveaux de l'expertise.

> (22) DESCOINGS Richard, Ecole du futur, 2008, in Regard sur le numérique

Certains prônent le *« tous experts »*… et l'on pourrait ajouter, tous experts potentiels. L'expertise n'est plus donnée, elle est produite à chaque instant. On peut être expert d'un soir. Etre la personne qui sait sur un temps sur un périmètre donné. L'expert nécessite non seulement la capitalisation d'un savoir mais aussi un faire-savoir, la communication devient une composante de l'expertise pour mettre son savoir au service du collectif. Autrement dit, une expertise non communicante ne serait pas utile suffisamment rapidement aux besoins de l'entreprise. C'est dans ce sens que la réputation de l'expert devient un outil important de la sélection de l'expert. Certains outils commencent à voir le jour comme KLOUT (klout.com/home) qui mesure l'influence numérique, le charisme numérique d'un internaute. Au moment d'écrire l'Etude, le numéro 1 en France, selon Klout, est l'excellent Presse Citron (www.presse-citron.net) avec un Klout de 82. L'expertise est dans le lien mais aussi dans la théâtralisation de l'expertise avec ce que l'on appelle le professional branding.

D'autres proposent des expertises de masse. C'est l'allégorie des foules intelligentes qui est bien illustrée par Francis Galton. En 1906, dans une foire aux bestiaux, Francis Galton démontre, à son grand étonnement, que la foule de badauds sait mieux que la foule d'experts. Il s'agissait d'évaluer une bête après l'avoir simplement observée, et les non experts étaient arrivés, à la livre près, à l'évaluer, là où les experts enfermés dans leurs raisonnements étaient particulièrement éloignés du résultat. Les non-sachants sont ceux qui savent ? Les foules deviennent intelligentes. L'idée iconoclaste n'en est pas moins intéressante, au lieu de chercher à faire des études sur les apprenants avec les filtres de l'enquêteur, pourquoi ne pas suivre en direct, les mutations des apprenants eux-mêmes, qui sans se connaitre eux-mêmes peuvent ensemble dégager des comportements d'experts. Le fast checking illustre bien cette tendance de faire vérifier en direct la véracité d'une information par les internautes : le journal Le monde a créé *« les décodeurs »*, le Nouvel Obs *« les Pinocchio »*, le JDD *« les détecteurs de mensonges »*, Rue 89 *« le contrôle technique »*,… Tout le monde y va de sa participation, créer des mouvements de contrôle populaires. Et, c'est sans parler de tous ces mouvements de crowdsourcing qui proposent des alternatives non négligeables à la création d'expertise. Ainsi, Fiat a lancé en aout 2009, une plate-forme web (www.fiatmio.cc/en/) qui a abouti en octobre 2010 à la première voiture collaborative MIO. Deux millions et demi de visites et 11 000 idées proposées par les consommateurs, si là, la foule ne devient pas intelligente…

Il ne s'agit pas tant d'opposer les savoirs que de les organiser autour de modalités nouvelles plus réactives, ce que certains appellent le social knowledge.

La notion de vitesse est tellement importante qu'elle a déjà ses détracteurs avec la notion de Slow formation, sur le modèle du Slow management, il s'agit d'un mouvement militant contre la Fast formation. Le propos du Slow n'est pas de ralentir par principe, mais de goûter pleinement ce que Cioran nommait *« la saveur des jours »*. Cette approche est militante pour reconsidérer toutes nos activités organisationnelles, formation comprise[23]. La vitesse est dans le débat.

1.3 La visibilité

Ce qui change, c'est l'horizon. Lorsque l'on entend des PDG, gardiens de l'orientation de l'entreprise, reconnaître avoir une visibilité stratégique de trois mois au mieux, comment imaginer organiser une pédagogie pluriannuelle, et même annuelle ?

« Un sociologue britannique, Elliot Jacques, avait publié il y a une vingtaine d'années une étude sur l'horizon temporel selon les fonctions remplies dans la société. Il entendait par là le temps pendant lequel un individu pouvait accomplir son travail sans de nouvelles instructions. L'horizon temporel du manœuvre était d'une heure, celui du contremaître d'une journée, les managers de plusieurs semaines, les patrons d'au moins un an.[24]»

L'effet papillon montre que la prévision n'est plus possible sans inclure un tel degré de risque, qu'il s'agit plus de gérer le risque que de construire un projet. La complexité a réduit le futur au présent. Qu'est-ce que cela peut vouloir dire pour la pédagogie ? La construction pédagogique est étymologiquement un accompagnement de celui qui sait avec celui qui apprend. Si l'on supprime l'horizon, que reste-t-il au pédagogue ? Quelle légitimité a le pédagogue s'il ne sait plus où aller ? Il s'agirait alors de deux apprenants sans être sûr d'avoir quelque chose à apprendre.

Michel Crozier[25] avait montré que lorsque l'organisation décrochée de son environnement se recentrait sur sa seule structure, elle développait ainsi un phénomène bureaucratique.

> (23) VITARI Claudio, ASHTA Arvind, BLOEMMEN Marjoljin, BOBULESCU Roxana, BRATU Diana, LEPESANT Michel, NE Isabelle et TUYEN LE Nhu, Slow management, entreprendre la transition, 2013, Editions Pearson, Collection Village Mondial.
> (24) SERVAN-SCHREIBER Jean-Louis, Trop vite, 2010, Albin Michel, p. 35
> (25) CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, L'acteur et le système, 1977, Seuil, Points Essais, 2000

La pédagogie sans environnement s'enferme sur ces process, c'est la fossilisation de la formation. Un fossile n'est pas une formation solide, mais la trace d'une formation qui n'est plus. L'avantage est qu'elle est solide, et dans un monde erratique, cela rassure. Existe-il une autre voie ? Zygmunt Bauman[26] a proposé une alternative, l'entreprise liquide. L'entreprise liquide est en opposition à l'entreprise solide. L'entreprise solide est fondamentalement l'entreprise taylorienne avec sa ligne hiérarchique solide qui permet à l'entreprise de se tenir debout et de marcher, un mouvement de déséquilibres successifs autour de son propre axe. L'entreprise liquide, est déverticalisée, comme un liquide qui glisse sur un sol escarpé, l'eau s'adapte au terrain, colle au terrain. Est liquide ce qui est dans *« l'incapacité à garder durablement une forme »*.

Et la formation liquide ? La formation liquide est donc celle qui ne peut garder sa forme durablement. La formation de l'ingénieur qui construit des savoirs solides autour de sachants qui savent est de plus en plus remise en cause dans une société qui perd en visibilité. Les savoirs s'émiettent, se parcellisent. Ne parle-t-on pas déjà de granularisation des savoirs ? Et que dire des formations de pairs à pairs qui s'imposent dans le paysage, les apprenants qui deviennent les sachants ? Que deviennent les clercs, quand les foules deviennent intelligentes ? Paradoxe de la situation, plus la formation s'émiette, plus la visibilité est faible, plus on propose de sécuriser les parcours professionnels, vouloir solidifier dans une société qui se liquéfie…

De quoi parle-t-on au juste ? On peut artificiellement fossiliser les savoirs autour d'un savoir qui a été, c'est dans les vieux pots que l'on fait les meilleures soupes, ou tenter de liquéfier les savoirs. A l'heure de Twitter et de l'information in live, les savoirs n'ont plus le temps de se stabiliser. Il s'agit de créer un nouveau modèle qui ne dissocie plus la diffusion et la création de savoir. Le modèle reste à construire.

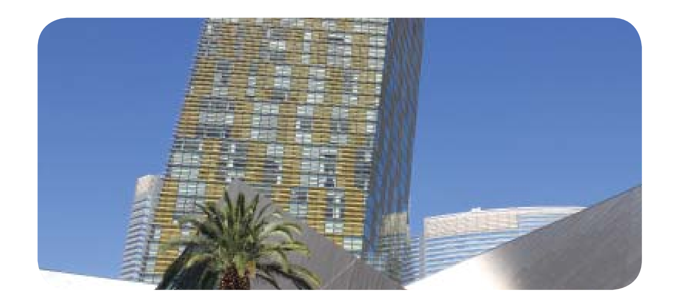
L'Organisation Scientifique du Travail avait généré l'Organisation Scientifique de la Formation, quelle alternative s'offre à la formation aujourd'hui ? Comme l'OST était liée au fordisme, la qualité totale au toyotisme, l'alternative pourrait être symbolisée par Google et le googlisme. Il s'agit de travailler en petites équipes autonomes avec des objectifs à très court terme pour favoriser l'adaptation, une culture de l'équipe ouverte qui se fait et se défait au gré des besoins. L'autonomie va jusqu'à favoriser les évaluations entre pairs, peut-on imaginer une évaluation non seulement des formateurs mais aussi des apprenants par eux-mêmes ? Le personnel n'est pas oublié avec la célèbre loi des 80/20, 20 % du temps chez Google est réservé aux projets personnels. En formation, cela pourrait prendre bien des formes : l'apprenant aurait obligation de développer des formations pour des projets personnels, et/ou chaque formation laisserait sur une journée de 7 heures, 1,5 heures à des sujets qui n'ont rien à voir avec le sujet initial et dont l'initiative serait le fait de l'apprenant. Enfin, reste un élément déterminant dans le googlisme, la valeur plaisir, qui est fortement corrélée à la fierté d'appartenir à une enseigne prestigieuse. Une nouvelle façon de penser la formation, ludique, festive. Le googlisme sera-t-il l'avenir de la formation ou comme le disait Richard Descoings, ceux qui sont en avance aujourd'hui, sont peut-être déjà en retard. Peut-être faudra-t-il chercher des modèles vers d'autres pédagogies avec des auteurs comme Ivan Illich[27] ou Alexander Neill[28] … l'avenir choisira son histoire. Il semble que l'innovation pédagogique aie privilégié un temps le One to one, pour aujourd'hui se tourner vers le Many to many, une forme du ensemble.

La pédagogie est un accompagnement, un cheminement. Avec la perte de visibilité, l'innovation pédagogique se retrouve dans cet aphorisme d'Emile Ajar (Romain Gary) :

« De nouvelles routes bien tracées, pour aller toujours plus loin nulle part.[29] »

L'innovation pédagogique, faute de visibilité, doit penser le nulle part, étymologiquement l'utopie, et envisager que faute de devenir clairement identifiée, la pédagogie perd le but, pour privilégier le chemin. Une nouvelle approche, un nouveau voyage…

Parler du voyage, interpelle l'ingénierie pédagogique, la mécanique de la transmission. Qu'est-ce qui change dans l'ingénierie pédagogique ?



> (26) BAUMAN Zygmunt et BURY Laurent, *Le présent liquide, peurs sociales et obsession sécuritaire*, 2007, Seuil
> (27) ILLICH Ivan, *Une société sans école*, 1971, Seuil, Point Essais, 2003
> (28) NEILL Alexander, *Libres enfants de Summerhill*, 1970, Gallimard, Folio, 2004
> (29) AJAR Emile, *La vie devant soi*, 1975, Gallimard, Editions Folio

• II. L'innovation dans l'ingénierie pédagogique

L'ingénierie pédagogique est une notion qui étymologiquement porte en germe une construction rationalisante autour de l'art de la guerre, mais qui a pris ses lettres de noblesse avec la construction d'infrastructures. La notion d'ingénierie va au-delà de la méthode en proposant une industrialisation de diffusion. Cette standardisation dans un monde stable était complétement légitime pour pouvoir assoir une massification de la formation comme l'a montré Benjamin Coriat, mais dans un monde instable, liquide, la notion même d'ingénierie ne doit-elle pas être revisitée ? Certains lui préfèrent la notion de design pédagogique qui reprend la notion d'organisation avec la notion de dessin, l'architecture de la formation, mais rajoute le dessein de la formation, l'objectif, et la poétique pédagogique. Quelle forme cela peut-il prendre ?

L'environnement a changé la nature de la pédagogie passant d'une fonction de l'offre à une fonction de la demande, certains préfèrent parler de stratégie push ou stratégie pull. Après avoir poussé des produits de formation (push), la formation attire l'attention des apprenants et c'est à partir des apprenants que la formation va orienter le choix pédagogique. Dans un monde d'incertitude, de pléthore d'informations rapidement obsolètes, trop de choix posent plus de problèmes que de solutions. Sheena Iyengar[30] a montré, à partir d'un magasin, que si on présente aux consommateurs 6 sortes de confitures et le lendemain, 24 sortes de confitures, et que l'on compare les ventes,… les ventes de confitures seront supérieures avec seulement 6 sortes de confitures : le choix freine le passage à l'acte. Moins, c'est mieux. Dans un monde d'infobésité, l'orientation pour un apprenant devient une fonction clé. Mais comment organiser le choix ? C'est le travail de l'ingénierie de présélectionner pour orienter. Mais dans une économie de la demande, comment cela peut-il s'exprimer ? L'innovation nécessite de construire un nouveau modèle pédagogique. Sans être exhaustif, on peut retenir différentes composantes qui bougent dans cette nouvelle configuration : le séquençage, la médiologie, la théâtralisation de la formation.

2.1 Le séquençage

Le séquençage est la segmentation des temps de formation. Il s'agit de l'ordonnancement pédagogique des temps. Cela peut prendre bien des formes, un exemple classique est celui du TWI (Training Within Industry) très en vogue, en France, après la seconde guerre mondiale, avec 3 temps : un temps d'explication, le formateur dit ce qu'il va faire ; un temps d'application et d'entrainement, l'apprenant fait ce que l'animateur disait ; et, un temps de débriefing. Analyse, action, validation. Il existe bien des formes d'ordonnancement. Avec les « 3V », qu'est-ce qui peut changer ? Quel type d'innovation va socialiser différemment la pédagogie ? Nous présenterons deux exemples, non exhaustifs, le multitâche et l'event.

> Le multitâche

Le choc du multitâche. Si je pouvais me permettre un exemple personnel, autour des années 2010, j'ai fait une pause de 3 ans dans l'enseignement en formation initiale. A mon retour, je me suis retrouvé face à un amphithéâtre d'ordinateurs, les élèves ne me regardaient plus en prenant des notes, ils regardaient leur ordinateur, en fait, en plus des notes, ils surfaient, tchattaient, sur des sujets qui n'avaient rien à voir avec mon cours. Le choc du multitâche m'a obligé à un gros effort pour reconstruire un partage, une relation personnelle d'animation.

Le multitâche, c'est deux en un. Le multitâche n'est pas né avec l'IT, voilà bien longtemps que nous savons faire plusieurs choses en même temps ; lire en prenant le métro, écouter de la musique en conduisant, la numérisation n'a fait qu'accroitre le domaine des possibles. Par exemple, le M learning (mobile learning) permet non seulement de télécharger un Podcast de formation dans le métro, mais d'intervenir sur un espace de social learning, d'utiliser un moteur de recherche et d'écrire le début d'une chronique en même temps. L'idée est séduisante que dans un temps donné on fasse deux fois plus, voire trois ou plus. Jusqu'où, d'ailleurs multiplier les tâches ? Peut-on réellement avoir deux

> (30) IYENGAR Sheena, *The art of choosing*, 2010, Twelve editor, www.ted.com/talks/lang/.../sheena_iyengar_on_the_art_of_choosing.htm

journées de formation en une ?

David Meyer, directeur du Laboratoire Cerveau, cognition et action de l'Université du Michigan met en garde contre cette surenchère :

« Nous savons faire plein de choses en parallèle, mais c'est une capacité qui décline au-delà de 60 ans et que les petits enfants ont également du mal à accomplir. La capacité à accomplir plusieurs tâches en même temps a ses limites, même pour les jeunes adultes. Quand les gens essayent de faire deux ou plusieurs tâches en même temps ou en alternant rapidement entre elles, le taux d'erreur grimpe et cela prend plus de temps à accomplir que quand on le fait de manière séquentielle.[31]»

Faire plus n'est pas forcement faire mieux. En matière d'innovation, évitons le *« c'était mieux avant », « ne changeons rien »* pour ouvrir à la projection. Certaines actions nécessitent plus ou moins d'attention. Prendre le métro, tout en écoutant un Podcast, ne nécessite pas la même intensité d'attention, comprendre avec des moments plus ou moins importants pour l'un, veiller à ne pas rater sa station pour l'autre.

Les tâches ne se concurrencent pas. Le cerveau traite les différents types d'informations par différents canaux auditifs, visuels,… Si l'on surcharge un canal, le cerveau devient globalement inefficace pour le traitement de l'information et donc sujet à l'erreur. Ainsi, conduire en parlant sur son téléphone peut entraîner des perturbations de perception. Linda Stone[32] a calculé que chaque interruption dans notre attention nous coûte 25 minutes de productivité et nous passons un tiers de nos journées à essayer de les récupérer. Cela mérite notre attention. Sandra Enlart[33] parle de « scan » dans la capacité d'être en veille sans mobiliser toute son attention, d'autres formes d'apprentissages non conscients.

Dans un monde d'infobésité, le trop d'information réinterroge la chaine de l'information avec sa première étape, l'attention. Comment susciter l'attention des apprenants ?

Howard Rheingold, le père des foules intelligentes, propose une expérience personnelle :
« Parfois, pour ramener l'attention, il demande à ses étudiants de fermer leurs ordinateurs et à d'autres moments, il leur demande de tchatter sur ce qu'il dit, pendant qu'il demande à un autre groupe de faire une recherche sur le sujet qu'il a lancé et à d'autres de prendre des notes de ce qu'il raconte pour les partager avec le reste de la classe.[34]»

Dans un monde d'infobésité, zapper devient une méthode pour capter l'attention. Il s'agit d'une nouvelle écriture, l'histoire reste la même, mais l'écriture change. Il s'agit de passer de *« L'inspecteur Derrick »* à *« Person of interest »*, une nouvelle grammaire pédagogique, organisation des grains de savoir. Grâce aux choix, l'homme devient zappeur. L'ingénierie pédagogique centré sur l'apprenant se doit de tenir compte de l'homo zappeur en proposant des rythmes qui lui correspondent. Nous gardons en moyenne huit fenêtres ouvertes sur nos écrans d'ordinateur et l'on passe en moyenne de l'une à l'autre toutes les 25 secondes.

Si la littérature a retenu le terme de multitâche, il s'agit parfois davantage d'une capacité de switcher, transférer son attention sur une nouvelle tâche. Etre attentif et toutes les tâches ne nécessitent pas une attention si forte, tout particulièrement la routine avec ses automatismes opératoires.

Notre cerveau a faim de variété, de surprise, d'aventure et d'inconnu. Sam Anderson : *« l'attention est paradoxale, elle a besoin de distraction pour se construire »*. Il est possible estime-t-il que nous soyons en train d'évoluer vers un *« nouveau nomadisme techno-cognitif »*, une évolution rapide dans laquelle l'agitation est appelée à devenir un nouvel avantage. La distraction comme outil pédagogique.

« Les natifs du numérique sont capables dès à présent d'accomplir des choses que les anciennes générations ne savent pas faire, comme de conduire 34 conversations simultanément avec une petite dizaine de médias différents ou de prêter attention à la commutation entre différents objectifs d'attention d'une façon qui a parfois été considérée comme impossible. (..)
Nous sommes en train d'apprendre de nouvelles compétences : la possibilité de passer au crible l'information rapidement, celle d'avoir une meilleure vision périphérique…[35]»

> (31) (35) GUILLAUD Huber, Sommes-nous multitâches? In Internetactu, 27 mai 2009
www.internetactu.net/2009/05/27/sommes-nous-multitaches-22-peut-on-mesurer-les-benefices-de-la-distraction/
> (32) STONE Linda, Continous partial attention, not the same as mult-tasking, 2009, in busnessweek,
www.businessweek.com/business_at_work/time_management/archives/2008/07/continuous_part.html.
> (33) ENLART Sandra et CHARBONNIER Olivier, Faut-il encore apprendre ? 2010, Dunod
> (34) RHEINGOLD Howard, Attention literacy, in SFGate
www.sfgate.com/cgi-bin/blogs/rheingold/detail?blogid=108&entry_id=38828

La pédagogie développe la vigilance. Diriger l'attention de l'apprenant, la concentrer, le centrer vers un objectif pédagogique. C'est une question d'écriture nouvelle. Comment se fait-il qu'un individu passe des heures sur les lapins crétins (lapinscretins.fr.ubi.com/) ou les angry birds (www.angrybirds.com) alors qu'il ne passe que quelques heures en formation ? L'objectif des Angrybirds est de tuer les cochons qui ont volés les œufs des oiseaux, celui de Tetris (www.tetris.com) est de construire un mur, qu'est ce qui fait leur succès ? Non pas l'objectif mais l'art de raconter des histoires, captiver le joueur. Ce même mode narrateur ne peut-il pas prendre du sens avec des cours d'anglais, qui présentent une ambition autre ? Qu'est-ce qu'il n'y a pas d'assez crétin dans les serious games pour rendre les apprenants addictes ? Serious game, trop sérieux, pas assez gaming ? Au temps universel du type GANTT ou PERT, on peut imaginer un temps affectif, construire une pédagogie affective...

> L'event

Dans un environnement « 3V », la grande innovation de transmission est le retour de l'événement[36] face à une pédagogie linéaire où chaque séquence pousse la suivante, la pédagogie affective remet en cause la neutralité du temps autour de l'événement, cristallisation autour des messages forts.

« La nature accidentelle, aléatoire, improbable, singulière, concrète, historique de l'événement dépend du système selon lequel on le considère. Le même phénomène est événement dans un système, élément dans un autre. Exemple : les morts du week-end automobile sont des éléments prévisibles d'avance, probables d'un système statistico-démographique qui obéit à des lois strictes. Mais chacune de ces morts, pour les membres de leur famille est un accident inattendu, une malchance, une catastrophe concrète.[37]»

Remettre de l'affect dans l'apprendre. La pédagogie est événementielle, attentive à l'objectif qu'elle s'est fixé, c'est faire fi de l'aléa de la formation. Or justement c'est l'aléa qui s'invite dans la création pédagogique autour de l'événement, non seulement la pédagogie devient événementielle mais en plus elle fait de l'événement le cœur de sa transmission : de la surprise, de l'émotion, de l'attente,… une nouvelle façon de capter le temps de cerveau disponible.

« Il est intéressant de voir que le ciment (ethos) de toute vie commune s'élabore à partir du jeu des passions. L'émotionnel, dont on ne peut plus nier l'importance, ou l'affectuel, aussi évanescent soit-il, constituent le socle archétypal de ce qui va s'exprimer dans les attractions, les répulsions, les appétences ou les dégouts caractérisant, de plus en plus, la théâtralité sociale, politique, voire économique.[38]»

Refaire du ciment autour de l'apprendre. Le learning contract devient un contrat affectif, promesse d'un moment à part. Comment organiser, ce pacte émotionnel[39]? Faire en sorte qu'il se passe quelque chose d'émotionnel pendant la formation. Le reste sera fait par le buzz. Buzz, ce bourdonnement, chuchotement transmis autour de l'événement ; le teasing, cette mise en tension de la séquence de formation ; la viralité, le bouche-à-oreille, la parole qui fait parler.

Penser l'innovation pédagogique comme un processus d'event learning, positionne le responsable de formation comme un media planner de la formation. Il élabore une stratégie de communication interne pour mettre en valeur les différents événements formatifs. Il existe deux approches *« communiquer l'événement »* et *« communiquer par l'événement »*. S'il s'agit de faire la communication d'un événement, le manager de formation fait une communication interne traditionnelle. S'il s'agit de communiquer par l'événement, alors il s'agit de s'appuyer sur la création d'un événement ou la participation à un événement pour faire la communication de son activité. La communication par l'événement nécessite de penser l'événement comme un outil de communication. Chaque formation doit être un outil de communication de la société, corporate branding. Comment la formation Disneyland Paris, peut porter le rêve, l'imaginaire et le spectacle de l'entreprise ? La formation devient un mode opératoire des valeurs de l'entreprise. Il ne s'agit pas tant de créer une communication de la formation que de créer des formations communicantes. Ce n'est pas l'emballage mais le produit qui fait la communication, il donne corps à la réalité déclarative. L'événement devient un marqueur social sur la forme et sur le fond, un acte stratégique. L'innovation pédagogique devient un événement pour érotiser, donner envie à l'entreprise de demain que l'on construit aujourd'hui. L'événement est majeur pour la formation car il sait se faire entendre dans un monde de bruit et de fureur.

On aurait pu parler de la sérendipité, de la réactivité ou de bien d'autres tendances qui interrogent le séquençage…

> (36) DOSSE Françoise, La Renaissance de l'événement, 2010, PUF
> (37) MORIN Edgar, « Le retour à l'événement », in Communications, n° 18, 1972, p. 6-20
> (38) MAFFESOLI Michel, Homo eroticus, des communions émotionnelles, 2012, CNRS Editions, p. 54
> (39) MAFFESOLI Michel, La crise est dans nos têtes, 2011, Edition Jacob-Duvernet, chapitre VI

« Le vrai débat porte bien entendu sur le point de savoir si la culture du Net est en passe de balayer la vieille culture humaniste, fondée sur le respect de la profondeur, sur la préférence pour la réflexion solitaire, au profit d'une culture privilégiant la vitesse et le fragmentaire, mais aussi la réflexion collective.[40]»

2.2 La médiologie de la formation

La *« médiologie[41] »* est un néologisme né en 1979 qui désigne un mixte entre l'analyse des outils de communication et celle de leurs usages. La médiologie de la formation est l'analyse des médias de formation, de leurs programmes et de leurs usages. Le média traditionnel reste le présentiel avec selon les chiffres de la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) plus des trois quart des actions de formation qui passent par ce canal. L'innovation pédagogique passe par la création et l'usage de nouveaux canaux de transmission.

« Pour moi, comme pour d'autres, le Net est devenu un média universel, le tuyau d'où provient la plupart des informations qui passent par mes yeux et mes oreilles. Les avantages sont nombreux d'avoir un accès immédiat à un magasin d'information d'une telle richesse, et ces avantages ont été largement décrits et applaudis comme il se doit. « Le souvenir parfait de la mémoire du silicium », a écrit Clive Thompson de Wired, "peut être une fantastique aubaine pour la réflexion." Mais cette aubaine a un prix. Comme le théoricien des média Marshall McLuhan le faisait remarquer dans les années 60, les médias ne sont pas uniquement un canal passif d'information. Ils fournissent les bases de la réflexion, mais ils modèlent également le processus de la pensée. Et il semble que le Net érode ma capacité de concentration et de réflexion. Mon esprit attend désormais les informations de la façon dont le Net les distribue : comme un flux de particules s'écoulant rapidement. Auparavant, j'étais un plongeur dans une mer de mots. Désormais, je fends la surface comme un pilote de jet-ski.[42]»

Pour Marshall McLuhan, *« le message est le médium[43]»*, savoir choisir son medium n'est pas neutre, puisque l'auteur dès 1964 insiste sur le fait que le médium est plus important que le message. Qu'est-ce que cela peut représenter en pédagogie ?

Prenons l'exemple de Twitter (www.twitter.fr), médium créé en 2006. La spécificité de ce média de microblogging, c'est qu'il est contraint à 140 caractères, tout doit aller vite comme le dit son slogan « quoi de neuf ? ». Twitter a déjà révolutionné des métiers complets comme le journalisme, après l'affaire DSK peut-on imaginer le journalisme sans Twitter ? Des révolutions portent son nom, alors la formation va-t-elle changer ses usages ? Déjà, il existe des phénomènes intéressants comme la twittérature, fragmentation des textes pour qu'il puisse être diffusé et commenté en 140 caractères mais aussi une production spécifique avec la nanolittérature, au début fondée essentiellement sur la poésie avec une culture proche des Haïkus japonais, des maximes, des proverbes, des devises, mais aujourd'hui, il s'agit d'un véritable courant avec des micro romans qui se lisent par tweet et/ou dans son ensemble. Selon l'éditeur Gilles Pellerin, lors du premier festival international de la twittérature :

« Sénèque aurait été le premier twittérateur. Plus tard, au XVIIIe siècle, il y aurait eu La Rochefoucauld et Chamfort.[44]»

Et que dire d'un Voltaire ou d'un Oscar Wilde si friands des petites phrases qui faisaient mouche. Il y a un véritable effort pédagogique à synthétiser sans se perdre, le sens des mots, le choc des images décrites. Bernard Pivot parle d'*« une formidable école de concision[45]»*. A quand la Twittagogie dans un pays qui compte plus de 7 millions d'utilisateurs, d'autant que Twitter s'est déjà ouvert à l'image et à la vidéo avec des sites comme tumblr (www.trumblr.com) lancé en 2007 ? A suivre ou à follower…

On pourrait prendre flickr (www.flickr.com) lancé en 2004 pour pouvoir parler du choc des images dans la pédagogie, de Facebook, ou de tout autre média, mais imaginons l'impact de la vidéo dans la pédagogie avec des outils comme Youtube (www.youtube.com) ou Dailymotion (www.dailymotion.com). La force de ces médias avec la standardisation des outils de production et la généralisation du haut débit en font un outil démocratisé, chacun peut créer sa propre web télévision avec des expériences riches d'informations comme par exemple la TV perso de Free, lancée en 2007, permettant à chacun d'être créateur de TV en direct ou en différé (www.free.fr/assistance/613.html).

> (40) POSTEL-VINAY Olivier, février 2010, BOOKS, www.books.fr
> (41) DEBRAY Regis, Le pouvoir intellectuel en France, 1979, Gallimard, Folio essais, 1986
> (42) CARR Nicolas, Google nous rend-il idiot, 2008, The atlantic, www.internetactu.net.
> (43) McLUHAN Marshall, Pour comprendre les médias, 1964, Seuil, Collection Point, 1968
> (44) PELLERIN Gilles, cité par Didier Fessous, le Soleil, 17 octobre 2012, www.lapresse.ca/Le Soleil/Arts et spectacles/livres/201210/16/01-4584042-la-twitterature-cest-du-serieux.php
> (45) PIVOT Bernard, Twitter, une formidable école de concision, in La croix, 07 janvier 2013.

Aujourd'hui, les techniques se sont développées avec le chapitrage des vidéos pour une meilleure traçabilité de l'information ou encore l'enrichissement des vidéos avec le richmedia, dont le plus classique est de faire cohabiter vidéo et slides, voire du social media pour favoriser l'interactivité. La webtv est tellement démocratisée que chaque entreprise peut créer son propre média comme l'a expliqué Gaëtan Le Manchec dans son ouvrage de vulgarisation. La technicité n'est plus discriminante, ouvrir une webTV, c'est comme créer un blog. C'est la ligne éditoriale qui fait toute la différence, et c'est là que la pédagogie fait son entrée, organiser le contenu. La webTV doit rencontrer son public avec un angle pour aborder les sujets comme l'illustre le projet d'Orangina pour aborder la fin d'Internet proposé par Bagel et sa *« Mission 404 »* (www.youtube.com/watch?v=fOrr2RbB0-0). Il s'agit des webTV classiques de type top-down (www.canal-u.tv), mais le pouvoir revient aux auditeurs créateurs de vidéos avec la social webTV et l'open source de contenu, chacun avec son Smartphone peut être producteur. Encore faut-il avoir quelque chose à dire auprès d'une communauté plus ou moins généraliste, être reconnu comme un référent, un média chaud, où il se passe quelque chose.

Le pédagogue a la capacité de choisir le média en tenant compte des *« 4M »* : le message, le médium, le milieu et la médiation.

Notre environnement est multi-écrans, multicanal. Les apprenants ont donc le choix. Ne s'agit-il pas au fond d'ajuster la pédagogie à son environnement ? Le multicanal a plusieurs appellations dont les plus courantes sont le blended learning ou le mix learning, autrement dit le mélange de plusieurs canaux. Cette possibilité permet de nouvelles pratiques pédagogiques comme le zapping. L'apprenant devient homo zappiens avec toutes les questions qui accompagnent légitimement les nouveaux usages. Avec le multicanal, il ne s'agit pas tant de renier le présentiel que de lui donner une place parmi tant d'autres. Et plus précisément lorsque l'on parle de place parmi d'autres, on devrait dire de place privilégiée puisque le présentiel aujourd'hui est le meilleur outil pour créer un groupe, pour constituer la structuration affective autour d'un apprentissage.

Avec le multicanal, on ouvre la voie à des supports nouveaux. Sans être exhaustif, on peut penser au M Learning (M pour mobile) qui utilise les Smartphones, les tablettes ou tous les outils nomades pour favoriser l'apprentissage quel que soit le lieu et quel que soit le moment.

L'apprentissage prend une dimension d'instantanéité. Le M Learning permet des usages nouveaux comme par exemple, le Byod (Bring your own device) où l'apprenant utilise son propre matériel qui est souvent nettement plus performant que celui proposé par l'entreprise pour apprendre dans un univers numérique qu'il connait. Le cabinet Gartner pronostique la généralisation du Byod d'ici deux ou trois ans. Que penser alors de la frontière vie privée / vie professionnelle, surtout quand l'INSEE nous informe qu'1 cadre sur 2 travaille déjà de 20 à 24 heures, souvent chez lui ? L'ingénierie réinterroge les frontières sociales de l'entreprise pour prendre position sur des opportunités éventuelles.

Penser la formation en termes de canal, c'est penser la formation comme un média, le media learning. Quel est le bon média pour apprendre ? L'Internet, la webTV, la webradio, le gaming, le social media ou d'autres supports, il s'agit de faire un choix le plus pertinent et de faire en sorte qu'il y ait au moins une cohérence multicanale. Mieux, cette cohérence prend forme dans ce qu'Orange appelle le cross média, un média qui appelle le suivant, *« si vous voulez en savoir plus… allez sur Facebook, où une causerie sera organisée de telle heure à telle heure ».* L'écriture pédagogique nécessite de proposer un univers formatif particulier que l'on retrouve sur l'ensemble des supports, en tenant compte des usages des apprenants. Cela réinterroge fortement la frontière entre formation et information, non pas dans une concurrence mais dans une cohérence. Comme pour les médias, un travail pour rendre le contenu plus attractif, capter le temps de cerveau disponible pour apprendre devient indispensable pour rester efficace, peut-être un nouvel indicateur de performance dans l'audience de la formation, mais sans entrer dans la dictature de l'audience… Les problématiques ne sont pas si éloignées, si l'on crée un serious game, quel est l'intérêt si personne ne l'utilise ?

2.3 La théâtralisation de la formation

Sans se lancer dans de grandes analyses comportementales et sociétales, dont le lecteur pourra suivre une belle synthèse de fonds avec l'ouvrage inachevé de Daniel Bensaid[47], dans un monde d'infobésité, il est difficile de capter l'attention, l'apprenant est saturé d'information. La théâtralisation est un moyen de répondre à ce défi. Comment ? En jouant la carte de l'émotion, cristalliser l'attention autour d'un projet qui fait sens. Marcel Gauchet[48] avait montré, dans un ouvrage général, l'intérêt du désenchantement de Max Weber et le besoin de réenchanter le

> (46) LE MANCHEC Gaëtan et ROUGY Gaël, Construire sa propre webtv, 2012, Armand Colin
> (47) MORIN Edgar, « Le retour à l'événement », in Communications, n° 18, 1972, p. 6-20
> (48) MAFFESOLI Michel, Homo eroticus, des communions émotionnelles, 2012, CNRS Editions, p. 54

collectif. Michel Lallement[49], sociologue du travail, propose de reconstruire une érotisation sociale à des fins économiques. La concurrence des entreprises se fait autour des histoires qu'elles nous racontent, le storytelling.

Savoir raconter une histoire, donner corps à une réalité. Dans l'art de savoir raconter des histoires, aujourd'hui, Oasis fait référence avec sa bonne pratique de Facebook et son univers « be fruit » (www.facebook.com/oasisbefruit), une histoire décalée, originale, réactive à l'actualité, parodique, un univers en somme, mais surtout, une proximité avec sa communauté de fans. Un vrai succès pour une boisson somme toute assez classique. Ramon Tafraise devient l'étendard d'une communauté, un signe de reconnaissance, sur le modèle des flashmob, critique d'une société de la consommation extrême et volonté de promouvoir l'homo festivus, l'homme qui fait la fête. A quand un Ramon Tafraise de la formation ? Un étendard qui suscite l'adhésion volontaire des apprenants dans l'allégresse et la joie ?

Un design formatif, un design émotionnel de la formation, l'émotion comme outil pédagogique. Quelle forme cela peut-il prendre ? Les retours d'expériences commencent à foisonner avec nombre d'expérimentations. Je me souviens de cette entreprise nationale d'assurance dont la responsable de formation avait tenté, il y a de cela quelques années, l'exploration de l'émotion en formation. Elle avait fini sa formation de vente en demandant à ses apprenants de sortir de la salle, aller dans la rue et ramener (x) numéros de téléphone, la première équipe qui avait le quota avait gagné. Chaque apprenant se rappelle encore aujourd'hui de cette théâtralisation et l'accroche en face à face est restée à jamais dans leur mémoire, une histoire de vie. Selon Rémi Sussan, le jeu est un « catalyseur de l'intelligence collective[50]». Tout devient possible, d'autres sur la même thématique ont proposé la synergologie, rendre formative la série « Lie to me », qui permet de lire les micro-signaux de son interlocuteur, comprendre ce qu'il pense avant qu'il l'exprime verbalement ; d'autres, ont encore utilisé la séduction, tout est possible… il s'agit de mettre de la magie dans la formation. Créer un univers apprenant, érotiser la formation. Faire de la formation une belle histoire.
Le fait de penser la formation comme une histoire a quelque chose d'iconoclaste, car il reste toujours en pédagogie un fond iconophile du mythe de la caverne de Platon[51] dont l'objectif était de sortir de l'illusion et des histoires qu'on se raconte. Si la pédagogie est bien la main que l'on donne au petit apprenant, pourquoi diable faudrait-il en plus lui raconter des histoires à dormir debout ? C'est pour cela qu'il s'agit bien d'une innovation pédagogique…

Après avoir vu longtemps Emmanuel Kant triompher avec la notion de souffrance à apprendre, la formation qui se mérite… Jean-Jacques Rousseau, dont nous fêterons le 300e anniversaire, reprend la corde avec sa pédagogie de la séduction. Il y a à travers la scénarisation pédagogique, une séduction de l'apprenant, un aguichage, une drague apprenante pour le guider, une relation de mise en tension, d'excitation qui redonne de la saveur à l'apprendre. Nous assistons à une mise en spectacle de la formation, un spectacle vivant. Le travail d'écriture est de rendre le spectacle vivant, associant des grains de spectacles apprenants qui vont du stand up, forme moderne de la chaire, à la formation de pairs à pairs, en passant par la co-production. La bonne formation est celle qui cible juste. Faire de la formation au marteau, comme d'autres de la philosophie : proposer des formations qui raisonnent en entreprise, qui font sens. C'est tout l'enjeu du storytelling, non pas tant une technique supplémentaire mais une histoire qui doit emmener l'apprenant dans le suspens d'apprendre, être suspendu à ce que l'on apprend.

Selon Christian Salomon[52], le vulgarisateur en France du storytelling, c'est le « syndrome Kate Moss ». Comment un mannequin qui ne correspondait pas du tout aux critères de beauté de l'époque, entre la pulpeuse, Linda Evangelista, et la beauté nordique, Claudia Schiffer a-t-elle pu s'imposer ? Dès son premier défilé, elle a demandé, au créateur, quelle histoire il voulait qu'elle raconte ; c'était révolutionnaire. Imaginerait-on un mannequin demandant à Mlle Chanel quelle histoire elle devait raconter, on lui aurait répondu de porter ses robes et surtout de se taire afin de laisser les créations s'exprimer elles-mêmes. Le mannequin porte manteau devient celui qui donne la vie.
C'est une situation similaire pour la formation, s'agit-il d'un simple porte-manteau du savoir ou celui qui donne la vie au savoir. Les savoirs sont disponibles à tous gratuitement, reste à la pédagogie à donner de la vie à l'information, animer au sens étymologie du terme, donner la vie. L'animation reprend bonne place dans la chaine de la valeur de la transmission.

> *(49) MAFFESOLI Michel, La crise est dans nos têtes, 2011, Edition Jacob-Duvernet, chapitre VI*
> *(50) SUSSAN Remi, « Soyons sérieux, jouons ! le jeu catalyseur de l'intelligence collective », 01 mars 2010, www.internetactu.net*
> *(51) MATTEI Jean-François, La puissance du simulacre, dans les pas de Platon, 2013, François Bourin Editeur*
> *(52) SALOMON Christian, Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits, 2007, La découverte*

Le storytelling est une méthode de théâtralisation qui développe une écriture narrative émotionnelle. Il fonctionne en deux étapes : tout d'abord, capter l'attention pour ensuite stimuler le désir. Pour Gilles Lipovetsky, l'émotion est une évolution naturelle de nos modèles économiques :

« La profusion esthétique hypermoderne est fille des « eaux froides du calcul égoïste » (Marx), de la culture moderne de la rationalité instrumentale et de l'efficience économique.[53]*»*

Il est une erreur de penser la rationalisation contre l'émotion, il s'agit de créer un univers artistique de la vie quotidienne, réenchanter la vie… fusse-t-elle économique ou formative.

« A l'heure de l'esthétisation des marchés de la consommation, le capitalisme artiste démultiplie les styles, les tendances, les spectacles, les lieux de l'art : il lance continûment de nouvelles modes dans tous les secteurs et crée à grande échelle du rêve, de l'imaginaire, des émotions : il artialise le domaine de la vie quotidienne.[54] *»*

L'homo aestheticus[55] devient un homme qui innove qui s'innove, faire de sa vie une oeuvre.

« La vie esthétisée personnelle apparait comme l'idéal le plus communément partagé de notre époque : celui-ci est l'expression et la condition de l'essor de l'hyperindividualisme contemporain. A l'esthétisation du monde économique répond une esthétisation de vie, une attitude esthétique envers la vie. Non plus vivre et se sacrifier pour des principes et des biens extérieurs à soi, mais s'inventer soi-même, se donner ses propres règles en vue d'une vie belle, riche en sensation et en spectacles.[56] *»*

Esthétiser l'entreprise. Howard Schultz[57] a montré comment Starbucks a sauvé sa peau en racontant une belle histoire autour du café, la formation sauvera-t-elle sa peau en racontant une belle histoire autour de ses savoirs utiles, faire rêver autour de l'apprendre, renouer avec son histoire militante, réinventer un destin ? Une estháthique de l'économie contemporaine…

« Le capitalisme artistique a forgé une économie émotionnelle de séduction ainsi qu'un consommateur épris de nouveautés permanentes et déculpabilisé de l'idée de profiter au maximum de la vie tout de suite.[58] *»*

Faire de la formation non seulement une émotion mais aussi une émotion qui se renouvelle perpétuellement, la formation comme émotion permanente. Quelle forme cela peut-il prendre ?

> La tribalisation de la formation

Le terme de tribalisation fait référence au livre de Michel Maffesoli[59] sur les communautés affectives, communautés où chacun aime à être ensemble.

L'homo festivus devient une des composantes de la société contemporaine. Pourquoi l'homme a-t-il besoin de ces moments festifs ? Les sociologues et les anthropologues semblent d'accord pour dire que cela nous permet de sortir du temps. Le monde est de plus en plus dur dans un monde sans visibilité, de plus en plus impersonnel et nous avons besoin de nous retrouver en dehors de cette pression pour symboliquement sortir du temps ; autrement dit, plus les temps sont durs, plus la fête est nécessaire. En période de crise, la fête devient une obligation nationale. C'est un moment magique où la pression sociale s'abaisse et où, malgré la contrainte environnementale, on peut créer quelque chose de particulier.

La formation festive devient ce moment à part, un moment sorti de l'urgence du quotidien, un moment où l'on se pose pour pouvoir se former. Ces bulles sociales ne sont pas seulement un moyen de fuir la réalité, mais surtout un moyen pour permettre la transformation des individus. On se pose pour mieux redémarrer. Mais la notion va beaucoup plus loin. Il s'agit de créer de nouveaux rituels formatifs, créer des étapes où la fête permet de s'oublier et où l'individu apprend à se noyer dans le collectif, l'ère du Nous. Il s'agit de changer de paradigme. Sortir de l'hypothèse que chacun d'entre nous est un être de décisions individuelles rationnelles mais aussi un être de décisions collectives, tribales, irrationnelles.

La formation tribale recrée du rituel pour incarner le collectif. Le travail de réécriture porte tout autant sur la cristallisation, capter l'intérêt, l'attention des apprenants autour d'un hot spot pour ensuite écrire une histoire captivante sur la forme et sur le fond. Plus que jamais l'aphorisme prêté à Andy Warhol, *« nous aurons tous notre quart d'heure de célébrité »* est d'actualité. Tout le monde peut être célèbre mais la

> (53) LIPOVETSKY Gilles et SERROY Jean, L'esthétisation du monde, vivre l'âge du capitalisme artiste, 2013, Gallimard, p.13
> (54) LIPOVETSLY Gilles et SERROY Jean, L'esthétisation du monde, 2013, Gallimard, p. 26
> (55) FERRY Luc, Homo Aestheticus, l'invention du gout à l'âge démocratique, 1991, Livre de poche
> (56) LIPOVETSLY Gilles et SERROY Jean, L'esthétisation du monde, 2013, Gallimard, p. 31
> (57) SCHULTZ Howard, Comment Starbucks a sauvé sa peau sans perdre son âme, 2011, Les éditions du Mécène
> (58) LIPOVETSKY Gilles et SERROY Jean, L'esthétisation du monde, 2013, Gallimard, p. 47
> (59) MAFFESOLI Michel, Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes, 1988, La table ronde, 2000

célébrité n'est plus durable,… sauf à avoir quelque chose à dire. Les coups de formation n'ont de sens que s'ils s'inscrivent dans le temps, sur des problématiques structurantes. L'homo festivus est un levier de changement de l'entreprise. Le temps est la clé de la nouvelle pédagogie de l'éphémère, être capable de faire de la formation live qui s'inscrive dans le temps, une nouvelle écriture avec un nouveau métier, l'animateur de la tribu, le comunity manager, celui qui gère la transmission du court terme en long terme, faire sens autour d'une ligne éditoriale.

La notion de tribu prend dans la littérature les notions de concourance ou d'intelligence collective. Elle va plus loin que la simple gestion du collectif avec la déverticalisation de la production, le bottom up, redonner la main aux apprenants pour qu'ils puissent construire ensemble ce qu'ils ont à apprendre. Pour Peyrefitte[60], cela illustre :

« La confiance accordée à l'initiative personnelle, à la liberté exploratrice et inventive. »

Ce que l'auteur appelle *« l'éthos de la confiance compétitive »*. Mais l'innovation pédagogique qui consiste à accepter que le sachant ne sache plus, que l'on ne sache pas si ce que l'on apprend sera utile au moment où on l'aura appris, mais de se dire que quel que soit l'avenir plus ou moins connu, c'est l'ensemble qui fait sens. La concourance pédagogique est un laboratoire social pour l'entreprise pour assurer sa trans-formation et son adaptabilité. Les techniques de mobilisation et de cristallisation permettent de créer des routines innovantes dans un espace protégé, une pépinière sociale. La formation devient un aiguillon organisationnel et stratégique. L'innovation pédagogique doit tenir compte de l'économie de la contribution. Le modèle repose sur des relations de coopération entre les partenaires, cette contribution gracieuse nécessite un autre moteur, le désir, et pour reprendre le mot de Bernard Steigler *« le social produit du désir »*, il ne reste plus qu'à organiser ce désir pour cristalliser des espaces apprenants au sein d'un nouvel écosystème. C'est ainsi qu'une masse peut devenir une tribu affective, travail de design affectif.

Un des modèles classiques, Wikipedia (fr.wikipedia.org) est souvent pris en exemple, autour d'un projet proche de celui des encyclopédistes français, capitaliser tout le savoir connu avec une réactualisation en temps réel, nombre d'experts ont voulu être de la partie pour avoir la fierté d'avoir participé, même modestement…

Prenons un autre exemple, Mozilla , le navigateur qui regroupe 450 millions d'utilisateurs, soit le deuxième navigateur avec 30 % du marché derrière Internet explorer (60 % du marché), Google Chrome (10 %) et Safari (5 à 8 %). Mozilla[61] est une fondation ou une association en Europe (www.mozilla-europe.org/fr). Mozilla a lancé Firefox 4, c'est un projet qui a été traduit en 78 langues, et dans chaque langue, le produit devra être décliné en 4 versions : Macintosh, Windows, Linux, Androïd, soit 312 versions, un travail titanesque et pourtant Mozilla Europe n'est composé que de… 6 personnes permanentes. Comment cela est-il possible ? Grâce aux bénévoles, c'est un projet militant. Mozilla est issu des restes de Netscape, qui après avoir échoué dans sa guerre avec le géant Microsoft a décidé d'ouvrir son code source afin de permettre à la communauté de faire vivre des projets alternatifs, Mozilla est un navigateur qui lutte contre le système, les monopoles. Une communauté mondiale accepte de se mobiliser pour défendre ces valeurs, même gracieusement. Le modèle est-il efficace ? Avec cette communauté, Mozilla effectue des modifications de code toutes les 4 ou 6 semaines, là où les autres raisonnent en années pour des coûts qui n'ont rien à voir. La réactivité fait la qualité, la performance et l'innovation des logiciels… L'innovation redonne la main à la communauté des apprenants.

Wikipédia a cristallisé une communauté autour d'un projet militant et une organisation est née de ce projet. Les sachants sont choisis par leurs pairs en fonction non pas du savoir capitalisé ou de leur réputation mais de leur capacité à le produire, le savoir tire sa valeur de sa diffusion. La posture du sachant n'est plus institutionnalisée, il doit faire ses preuves et cela a créé des situations cocasses, un homme de cinéma se proposait de rectifier sa biographie et le comité lui a refusé ce droit faute de légitimité (sic !), en lui demandant de leur laisser le temps de le reconnaitre. Une organisation sociale qui redonne la main au groupe comme espace de régulation. Nouvelle organisation des savoirs qui fait primer les usages plutôt que les savoirs institutionnalisés.

Le savoir collectif ouvre la voie à la notion d'écosystème. Renault a même créé un comité d'innovation sur cette thématique. Mais l'écosystème n'est pas qu'interne, il s'agit de l'ouvrir sur l'extérieur pour profiter des avantages du crowdsourcing. Il est à rappeler que Fiat a créé un modèle le MIO' fondé essentiellement sur de la ressource externe. Fiat n'a pas financé directement la recherche mais le fruit de la recherche.

> (60) PEYREFITTE Alain, La société de la confiance, 1996, Odile Jacob, p. 15
> (61) DIEBOLD Stéphane, Les DRH doivent-ils être des apiculteurs ? in FocusRH, 23 mars 2011

Il ne s'agit plus de financer des chercheurs mais de financer des trouveurs. Le modèle économique s'en trouve considérablement modifié et permet une plus grande liberté dans l'innovation. Un écosystème apprenant favorise l'apprendre ensemble. Il s'agit de développer un système cohérent composé de différents matériaux. Un des matériaux classiques comme le présentiel, qui a sa propre cohérence, mais qu'il est nécessaire d'inscrire dans un ensemble plus large. En interne on peut développer une webtv, webradio, serious game, social learning,… avec pour chacun une autonomie de fonctionnement, mais qui bout-à-bout présente une unité dans la maison de la formation. Cela recouvre grossièrement ce que l'on appelle le blended learning. Et pour être un écosystème, il est nécessaire d'ouvrir une partie de la formation et profiter ainsi du crowdsourcing. L'entreprise peut, soit créer son propre hot spot pour faire venir les foules, soit s'intégrer sur des espaces dédiés. Les communautés apprenantes des entreprises apprennent de l'extérieur en échange de quoi elles forment les autres. Les écosystèmes apprenants font bouger les frontières. Penser la formation à la vente peut tout à fait intégrer les clients, les transporteurs, et tous ceux qui concourent à la fonction, et pourquoi pas les organismes régulateurs, en 360°, cela permet de créer une communauté identifiée autour d'une problématique.

L'apprendre ensemble… un nouveau learning contract individuel et collectif.



▪ Conclusion

L'innovation pédagogique est en reconstruction comme à chaque évolution d'environnement, il ne s'agit pas dans cette étude de faire un travail de déconstruction, comme d'autres l'on fait avec parfois assez de finesse (BOILLOT Hervé et LEDU Michel, La pédagogie du vide, critique du discours pédagogique contemporain, 1993, PUF) mais de proposer une innovation positive, au sens anglo-saxon, une ouverture vers un possible, peut-être un probable, l'innovation artistique. Artistique, au sens de Gilles Lipovetski, si l'on reprend le sens étymologique du terme, artistique signifie l'usage des arts, les outils, artisan d'un nouveau rapport aux outils du savoir et de sa transmission.

Sortir de l'ingénierie pour entrer dans l'artisanat pédagogique, faire rentrer l'imprévu dans la pédagogie. L'imprévu, c'est être capable de s'adapter dans l'instantanéité. Le pédagogue doit faire preuve de sensibilité, de subtilité et d'intelligence de l'improvisateur, une poésie pédagogique. Etre capable de produire, de composer avec les moyens du moment pour conduire l'apprenant. Savoir écouter, capter le moment, s'adapter, une mobilité intellectuelle, attentionnelle, émotionnelle pour mobiliser les apprenants vers le but prédéterminé.

L'innovation est en construction d'une nouvelle réflexion. Une des pistes, originale et porteuse d'avenir est ce que Paul Valéry a appelé la poétique, ou poïétique (VALERY Paul, *« première leçon poétique »* de sa conférence inaugurale au Collège de France, 1937) : une science des processus de la création. L'association de la poésie et de la technique. L'ingénieur pédagogique doit-il devenir un poète en innovation ?

« Un autre monde est en marche. Beaucoup d'entre nous ne seront plus là pour assister à son avènement. Mais quand tout est calme, si je prête une oreille attentive, je l'entends déjà respirer. [62]*»*

Il ne s'agit pas tant d'attendre un monde que de le construire. L'innovation pédagogique doit être militante d'une entreprise nouvelle. La technologie nous conduit souvent à développer des comportements messianiques, pour reprendre le terme de Walter Benjamin, *« l'ère messianique de l'avenir »*, attendre la nouveauté, le monde à venir pour finalement subir mais de choisir le monde que l'on veut construire. (LöWY Michael, Temps messianique et historicité révolutionnaire chez Walter Benjamin, 2013, in Vingtième siècle, n°117, janvier-mars)

Une pédagogie militante repose sur les viatiques d'Edgar Morin[63] qui repose sur trois axes, l'action, la stratégie et le pari. La pédagogie est dans l'âge du faire.

« Rien ne vaut l'expérimentation quand on se met à douter du réel, ce qui revient, assez paradoxalement, au même qu'à douter de la fiction. »
VILLEMAIRE Yolande, La vie en prose, 1980, Les Herbes rouges.

La pédagogie doute du réel et de la fiction du réel et l'expérimentation est cette ouverture, une plasticité pédagogique, une capacité à intégrer dans le processus ce qui n'a pas été prévu en amont, une capacité à s'ajuster sans perdre son âme. Ce que Jorge Luis Borges appelle *« l'identité changeante »* ou la *« permanence éphémère »*, rester le même dans le mouvement, garder les finalités de la formation dans le mouvement.

« Nous disons : la plante a poussé. Nous ne voulons pas dire par là qu'une plante petite est remplacée par une plante plus grande. Nous voulons dire que cette plante s'est transformée en quelque chose de différent. Autrement dit : c'est l'idée de la permanence éphémère. »
BORGES Jorge-Louis, Conférence, 1985, Folio-Essais, n°2, p. 215

Garder le cap, comme le fruit d'une stratégie pédagogique (deuxième viatique morinien), et quelle direction choisir quand nulle ne se dégage, n'est visible à l'horizon ? Les stratégies du monde sans visibilité, c'est de militer, de

> (62) ROY Arundhati, Le monde, 18 janvier 2004
> (63) MORIN Edgar, La tête bien faite, repenser la réforme, réformer la pensée, 1999, Seuil, Histoire immédiate p. 67-69

projeter une certaine idée de la formation. L'innovation pédagogique consiste à créer un laboratoire où l'expérimentation du savoir se fait dans une démarche collective. Plus que jamais la pédagogie devient un espace d'aventure tout à la fois pour les savoirs que pour les modalités de transmission, pour assurer la trans-formation d'entreprise.

« Penser, analyser, inventer ne sont pas des actes anormaux, ils constituent la respiration normale de l'intelligence. Glorifier l'accomplissement occasionnel de cette fonction, thésauriser des pensées anciennes appartenant à autrui, se rappeler avec une stupeur incrédule que le doctor universalis a pensé, c'est confesser notre langueur ou notre barbarie. Tout homme doit être capable de toutes les idées et je suppose qu'il le sera dans le futur. »

BORGES Jorge-Louis, Pierre Ménard, auteur du Quichotte, in Fictions, Folio n° 614, p.73

Une nouvelle respiration normale de l'intelligence. Et pour rester chez Jorge-Louis Borges avec « une lenteur toute pédagogique. » (BORGES Jorge-Louis, Le rapport de Brodie, trad. Pierre Baillargeon, Folio n° 1588, p.9), la respiration comme l'innovation a quelque chose de naturelle, se laisser porter par l'évolution, c'est le changement qui change mais pour piloter ce changement, il est nécessaire d'avoir un capitaine qui accepte de faire le pari de l'avenir, ce troisième viatique morinien est peut-être le plus important,… avoir le courage de l'innovation, le courage d'affronter l'inconnu de la connaissance… tout un programme pour la pédagogie.



Notes

garf

Bulletin d'abonnement 2014

A retourner au garf :
85 rue du Dessous des Berges 75013 Paris France
par fax au 01 42 60 09 90
ou par mail à garf2@wanadoo.fr *(Accompagné de votre règlement)*

Les études (trimestrielles) sont en vente à l'unité ou sur abonnement.

☐ Je désire m'abonner aux études du GARF au prix de 75 euros TTC (TVA applicable 2,1%)

☐ Je désire acheter les études du GARF séparément au prix unitaire de 22,50 euros TTC

Les études disponibles

Décembre 2009
La fonction formation : contribution à une réflexion prospective
Mai 2010
Les risques psychosociaux dans l'entreprise : la formation au service de la prévention
Juin 2010
L'approche compétences clés en entreprise : vers un nouveau management des connaissances
Octobre 2010
Sécurisation des parcours professionnels : de la formation vers une ingénierie des parcours
Décembre 2010
Le bilan de compétences :une clé pour les parcours professionnels
Mars 2011
Globalisation et développement des compétences, enjeux et pratiques d'entreprises internationales
Juin 2011
La reconnaissance au travail, un déterminant de la motivation
Ocobre 2011
Web 2.0 et réseaux sociaux d'entreprises
Janvier 2012
Financements de la formation professionnelle
Mars 2012
Les managers de proximité
Juin 2012
Les acteurs de la formation présents pour l'avenir - S'adapter pour innover
Octobre 2012
Les entretiens professionnels en entreprise au service de la construction des parcours et du dialogue social
Décembre 2012
Apprendre en situation de travail - Apports de la didactique professionnelle
Mars 2013
Facteurs humains dans la maîtrise des risques et formation des managers
Juin 2013
Les SIRH au service des compétences et de la gestion des talents
Octobre 2013
Les Serious Games : Est-ce vraiment sérieux ?
Décembre 2013
L'innovation pédagogique

NOM - PRÉNOM ____________________
SOCIÉTÉ ____________________
ADRESSE ____________________
____
TÉLÉPHONE ____________________ FAX ____________________
E.MAIL ____________________

Fait à ____________________ Le ____________________

Signature (obligatoire)



Bulletin d'adhésion 2014

A retourner au garf :

85 rue du Dessous des Berges 75013 Paris France
par fax au 01 42 60 09 90
ou par mail à garf2@wanadoo.fr

NOM - PRÉNOM ______________________________

DATE DE NAISSANCE ______________________________

RAISON SOCIALE DE VOTRE ENTREPRISE OU ADMINISTRATION ______________________________

____

ADRESSE DE L'ENTREPRISE ______________________________

____

SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE ______________________________

CODE APE ______________________________

TÉLÉPHONE ______________________________ FAX ______________________________

E.MAIL ______________________________

TITRE DE VOTRE FONCTION ______________________________

ANCIENNETÉ DANS LA FORMATION ______________________________

NOMBRE DE SALARIÉS DE L'ENTREPRISE ______________________________

QUELS EFFECTIFS GÉREZ-VOUS DIRECTEMENT ? ______________________________

ADRESSE DE CORRESPONDANCE (SI DIFFÉRENTE) ______________________________

____

Comment avez-vous pris connaissance du garf ?

- ❍ adhérent au GARF
- ❍ presse, média, publicité
- ❍ partenaire du GARF
- ❍ participation à une manifestation organisée par le GARF
- ❍ site internet du GARF
- ❍ université ou école
- ❍ autre

Montant de la cotisation pour l'année 2014 : 580 euros

☑ Je m'engage à payer ma cotisation annuelle dès réception de l'appel à cotisation et à participer aux travaux du groupe auquel je serai rattaché.

Fait à ______________________________ Le ______________________________

Signature (obligatoire)

www.circonstance.com

www.ideca.com

Outil innovant P.R.O.
évaluations croisées
en ligne
importance
performance

Méthode spécifique
5C © ideca
5 niveaux d'action

Tableau de bord
enquêtes
satisfaction
prévention risques
psychosociaux

Conseil
Coaching
individuel équipe
Gestion de crise
organisation

Multimédia
résoudre difficultés
faire évoluer relationnelles
organisations
«A la recherche de nos équilibres multiples»
interactif

Formations
personnalisées
management
communication
prévention risques **psychosociaux**
cohésion d'équipe
développement
personnel
conduite du changement
gestion stress
leadership...

3 place chales Félix
06300 nice france

+ 33 4 92 13 22 72
+ 33 6 03 26 76 55



+ de 30 ans d'expérience au service des entreprises : Ministère des Affaires Etrangères | La Poste | GSF | Centre Hospitalier Princesse Grace | Centre Hospitalier Mulhouse | Alcatel | TPE | Telespazio | Cegetel | Transdata | SFR | Texas Instruments | Ministère de la Santé | Docapost | Martin Bobst | CNES | Volvo | Borgwarner | Irdes | Ministère d'Etat de la Principauté de Monaco | Semiacs | SBM | Transdev | Union des Entreprises de la Base Spatiale | Castorama | Chu de Nice | Minefi | Endel Guyane | Banque de France |

graphisme : florence farrugia | www.circonstance.com